



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Procesní analýza firmy BDO TAX a.s.  
Process Analysis of the BDO TAX a.s. Firm

Student:

Bc. Jaroslav Šuška

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D

Ostrava 2020

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra managementu

## Zadání diplomové práce

Student:

**Bc. Jaroslav Šuška**

Studijní program:

N6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208T037 Management

Téma:

Procesní analýza firmy BDO TAX a.s.  
Process Analysis of the BDO TAX a.s. Firm

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Metodika a metody zpracování diplomové práce
  3. Teoretická východiska analýzy procesů a související problematiky
  4. Analýza vybrané firmy z hlediska řešené problematiky
  5. Vytvoření procesní mapy vybrané firmy
  6. Doporučení vyplývající z analýzy procesů
  7. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratek  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

HAYES, Andrew, F. *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach (Methodology in the Social Sciences)*. 2nd ed. New York: Guilford Press, 2018. ISBN 978-14-6253-465-4.  
HRABAL, Martin, Lukáš TRČKA a David TUČEK. *Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-674-7.  
HUČKA, Miroslav et al. *Modely podnikových procesů*. Praha: C. H. Beck, 2017. ISBN 978-80-7400-468-1.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Marie Mikušová, Ph.D.**

Datum zadání: 22.11.2019

Datum odevzdání: 24.04.2020

---

doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.  
*vedoucí katedry*

---

doc. Ing. Vojtěch Spáčil, CSc.  
*děkan fakulty*

Prohlašuji, že jsem celou diplomovou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.

V Ostravě dne 24.04.2020

Jaroslav Štáta  
jméno a příjmení studenta

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Metodika a metody zpracování diplomové práce .....	7
2.1	PEST analýza .....	8
2.2	Porterův model konkurenčního prostředí.....	9
2.3	SWOT analýza .....	9
2.4	Procesní model ATTIS. BPM .....	9
2.5	Ishikava diagram - Analýza příčiny a důsledku .....	10
3	Teoretická východiska analýzy procesů a související problematiky .....	12
3.1	Historie procesního řízení .....	12
3.2	Procesní management.....	14
3.3	Podnikové procesy .....	16
3.3.1	Kategorizace podnikových procesů .....	17
3.3.2	Procesní analýza .....	18
3.3.3	Modelování podnikových procesů.....	21
3.4	Optimalizace podnikových procesů .....	22
3.4.1	Business Process Improvement .....	23
3.4.2	Business Process Reengineering.....	24
3.5	Softwarové a informační systémy .....	26
3.5.1	Softwarový systém.....	26
3.5.2	Informační systém.....	27
3.5.3	Outsourcing IS / ICT.....	29
3.6	CMMI.....	31
3.6.1	Historie CMMI .....	31
3.6.2	Začátek CMMI.....	31
3.6.3	Využití CMMI .....	32
3.6.4	Úrovně CMMI .....	32
3.6.5	Procesní oblasti .....	32
4	Analýza vybrané firmy z hlediska řešené problematiky .....	35
4.1	Analýza vybrané organizace .....	35
4.2	Charakteristika společnosti .....	35
4.2.1	Organizační struktura společnosti.....	36
4.3	PEST analýza .....	38
4.4	Porterův model konkurenčního prostředí.....	43
4.5	SWOT Analýza .....	44
4.6	Diagram příčin a následků (Ishikava diagram) .....	46

4.7	Procesní struktura .....	47
4.7.1	Hlavní procesy .....	48
4.7.2	Řídicí procesy: .....	50
4.7.3	Podpůrné procesy:.....	51
4.8	Současný stav procesů interní komunikace ve firmě .....	52
4.8.1	Porovnání nástrojů interní komunikace .....	55
4.9	Výzkum vlivu organizace na procesy komunikace.....	57
4.9.1	Vliv organizační struktury na interní komunikaci .....	57
4.9.2	Vliv organizační kultury na interní komunikaci .....	58
4.9.3	Vliv komunikačního nástroje na interní komunikaci.....	59
4.9.4	Konkrétní problémy interní komunikace .....	60
4.10	Shrnutí analýzy procesů interní komunikace .....	61
5	Vytvoření procesní mapy vybrané firmy .....	65
6	Doporučení vyplývající z analýzy procesů .....	67
7	Závěr .....	69
	Seznam použité literatury .....	71
	Seznam zkratk: .....	74

# 1 Úvod

Současný svět je již natolik informatizovaný, že si neumíme představit den bez využití těch nejrůznějších služeb informačních a komunikačních technologií. Ačkoli si možná mnozí z nás tuto skutečnost neuvědomují, denně je využíváme a přicházíme s nimi do kontaktu. Skutečností je i rychlý vstup informačních technologií do firem, společností a různých organizací, ať už v České republice nebo v kterékoli jiné zemi. Stav, kdy lidé navštívili první prodejnu či obchod a zakoupili si potřebné zboží, nahradila situace získávání informací z internetu. Vyhledání si firmy, která nejvíce vyhovuje požadavkům a až potom následuje příchod do vybrané společnosti. V současnosti společnost, která nefiguruje na internetu, jako kdyby ani neexistovala. I přes tuto skutečnost vystupuje na trhu stále velké množství firem, které nemají implementován informační systém a nemají internetovou stránku. Takové společnosti fungují na základě kamenných prodejen a tzv. „papírového managementu“. Tento způsob fungování je posouvá daleko za konkurenční podniky, které využívají ve své firmě informační technologie. Toto je hlavní důvod výběru tématu diplomové práce, ve které poukazují na možnosti optimalizace podnikových procesů, na výběr a způsob provozování vhodného ekonomického systému, čímž je umožněno i nevýpočetným firmám pokročit na současném trhu výrobků a služeb, dosahovat zisku a plnit podnikové cíle.

Tato diplomová práce se zabývá procesní analýzou, výběrem vhodného ekonomického systému a následnou optimalizací pracovních procesů konkrétní firmy, která i přes současnou moderní dobu stále funguje na principu zmíněného „papírového managementu“. Cílem práce je v této společnosti analyzovat průběh současného procesu „Přijetí a vyřízení objednávky“, který patří do jádra podnikatelské činnosti dané firmy. Následně vybrat vhodný ekonomický systém na základě požadavků společnosti a jeho způsob provozování, abychom zajistili optimální stav IS/ICT firmy, a také navržení procesních map optimalizovaného business procesu na základě implementace ekonomického systému do společnosti.

První část práce se věnuje vysvětlení klíčových pojmů souvisejících s tématem. Nejprve budou vymezeny základní charakteristiky procesního managementu včetně podnikových procesů, popsána jejich kategorizace, procesní analýza a modelování podnikových procesů. Dále bude definována optimalizace podnikových procesů a závěr bude věnován pochopení rozdílu mezi softwarovým a informačním systémem.



Praktická část práce se potom bude věnovat konkrétní firmě, jejímž cílem je optimalizovat jádro její podnikatelské činnosti, a to vybrané pracovní procesy. Nejprve bude společnost krátce charakterizována, bude vypracována PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, dále bude vytvořena SWOT analýza a analýza konkurence této firmy v oblasti jejího působení. Následuje vypracování analýzy vybraných byznys procesů, jejich popsání na základě jeho procesního modelu a budou stanoveny požadavky na jeho optimalizaci. Poté je zpracována analýza možných problémů při zpracování dat pomocí diagramu příčin a následků.

Na základě vypracovaných analýz, a především procesní analýzy budou v závěru uvedeny návrhy a doporučení nejvhodnějších řešení pro vybranou firmu. Vybrány budou nejvhodnější systémové změny a ideální způsob jejich provozování pro danou firmu, včetně postupu implementace do organizace.

## 2 Metodika a metody zpracování diplomové práce

Každá diplomová práce rozsahu mnoho desítek stran vyžaduje fundamentální základy, na které se dají aplikovat praktické informace a zkušenosti získané z různých zdrojů. Na začátku a hlavní podklad pro tvorbu a směřování této diplomové práce bylo studium literatury (zdroje jsou uvedeny na konci v části věnované použité literatuře). Použitá literatura byla získána zapůjčením ve Vědecké knihovně v Olomouci. Část knih, které nebylo možné zapůjčit bylo koupeno. Dalším důležitým zdrojem byly také vědecké internetové zdroje jako například [www.researchgate.net](http://www.researchgate.net) a také systém Dspace, který poskytuje open source řešení pro budování digitálních knihoven řady vysokých škol a jiných vědeckých institucí. Jako základní problém digitálních dat a informací se jeví jejich důvěryhodnost. Problém nastává především u vědeckých časopisů, kde je důležité sledovat jejich kvalitu a důvěryhodnost. Na základě těchto zdrojů byla provedena syntéza, která byla rozhodující pro vznik teoretické části práce

Klíčovým tématem v teoretické části je slovo proces. Procesy jsou rozděleny do kategorií a je také ukázáno, že proces lze rozdělit na menší části. Abychom pochopili význam procesu byla v teoretické části stručná historie zkoumání a analýzy procesů. Tato část je důležitá pro lepší pochopení a pohnutky pro různé typy pohledů a přístupů na práci s procesy. Řada metod vyvinutá v minulosti se používá dodnes, nebo se kombinuje s metodami moderními. Velmi důležité pro aplikaci a výběr určitého typu přístupu, je také kulturní a společenské prostředí, což je v této části také zmíněno. V téměř každé společnosti nebo podniku se nachází celá řada procesů, které jsou mezi sebou propojené a ovlivňují se navzájem. Zde přichází na řadu procesní řízení, které se snaží tyto složité procesní struktury popsat a ovládat je. Moderní doba vyžaduje pro analýzu a řízení procesů moderní techniku. V tomto případě jde o to vybrat vhodný software, který je adekvátní svou robustností, náklady na pořízení a provozování složitosti procesní struktury.

Pro praktickou část práce byly jako první zvoleny analýzy makro a mikrookolí (PEST analýza, Porterův model konkurenčního prostředí). Tyto analýzy jsou velmi důležité, protože každá reálně fungující společnost je ovlivňována a formována svým okolím. Často nám příčinu vážného problému odhalí pohled na okolí zkoumané firmy. Pro tyto analýzy byly data získána především z ověřených internetových zdrojů jako webové stránky Českého statistického úřadu ([www.czso.cz](http://www.czso.cz)) nebo webové stránky České národní banky ([www.cnb.cz](http://www.cnb.cz)), případně webové stránky Světové obchodní organizace

(www.wto.com). Dále byla jako vhodná analýza vybrána SWOT analýza, která vždy nabízí rychlý souhrn příležitostí, hrozeb, slabých a silných stránek. Při rozhovoru s členem vedení jednoho z oddělení společnosti bylo zjištěno, že hlavní silná stránka je důvěryhodnost a případný zdroj problémů je zneužití či ztráta dat. Zde byl jako prostředek k analýze zvolen Diagram příčin a následků (diagram rybí kosti).

Samotné zkoumání procesů vybrané společnosti vzniklo díky průzkumu získaných dat. Data byla získána především díky možnosti zúčastnit se pracovního dne v této společnosti (pozorování). Velmi cenný byl rozhovor se seniorním zaměstnancem, dále pak manažerem daňového oddělení. Byly poskytnuty také některé anonymizované interní materiály, které dokreslily detaily některých důležitých procesů. Na základě získaných informací, byly procesy rozděleny do úrovní (řídící proces, hlavní proces, podpůrný proces) a byly zpracovány procesní karty. V kartách procesů byly uvedeny zdroje, výstupy a zákazníci procesu. Tímto byla zdrojová část hotová. Jak už bylo uvedeno výše, je v dnešní době žádoucí vzhledem k složitosti procesů využít vhodný ERP software, případně jiný software specializující se na práci s procesy. Jako vhodný a dosažitelný byl zvolen program společnosti Attis ve verzi Attis 4. Společnost Attis poskytla pro účely této práce plně funkční verzi svého produktu. Tento program je velice komplexní, detailní a nabízí mnoho funkcí. Na začátku práce s programem po provedené instalaci bylo zásadní se s prostředím tohoto softwaru seznámit formou výukového kurzu. Tento výukový kurz je dodáván k samotnému programu. Všechna získaná data (především karty procesů) byla následně vložena do programu Attis 4 (procesní model Attis.BPM). Jednou z mnoha výhod tohoto softwaru jsou přehledné grafické výstupy textových vstupů. Pro lepší pochopení vztahů a procesů ve společnosti byla zpracována analýza komunikačních procesů. Zde byly popsány způsoby komunikace uvnitř společnosti a bylo zpracováno doporučení k jejich zlepšení.

Výsledkem snažení a hlavním výstupem této diplomové práce bylo grafické zpracování jednotlivých úrovní vnitropodnikových procesů, a především vytvoření procesní mapy základních činností společnosti BDO TAX a.s. Na základě všech výše jmenovaných analýz byly také navrženy doporučení ke zlepšení funkcí a procesů.

## 2.1 PEST analýza

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř

základních skupin, se proto označuje jako PEST (P-politické, E-ekonomické, S-sociální, T-technologické) analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit.

## 2.2 Porterův model konkurenčního prostředí

Porterův model pěti konkurenčních sil umožňuje popsat a pochopit podstatu konkurenčního prostředí uvnitř každého jednotlivého odvětví, a tak vytvořit informační základnu pro rozhodování o tvorbě konkurenční výhody organizace.

Porterův model konkurenčních sil tvoří **dodavatelé, zákazníci, stávající konkurence, substituty a hrozba nové konkurence.**

Kombinací těchto faktorů získáme celkový přehled a obraz v jaké situaci se společnost nachází vzhledem ke svému okolí. Jaké jsou vazby na okolní objekty.

## 2.3 SWOT analýza

### Syntéza jako východisko pro formulaci strategie

Výsledkem analýzy okolí a analýzy vnitřních zdrojů a schopností představují východiska pro syntézu směřující k určení zdrojů konkurenční výhody a vymezení konkurenční pozice podniku jako východiska pro danou strategii.

SWOT analýza identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku.

Vhodným zpracováním, které zpřehledňuje informace je tabulka, která je rozdělena na čtyři kvadranty (silné stránky, slabé stránky, příležitosti, ohrožení). Dále se ke každému faktu přidá váha, která zohledňuje důležitost a sílu působení. Podle toho poznáme relevanci údajů na celkový trend.

## 2.4 Procesní model ATTIS. BPM

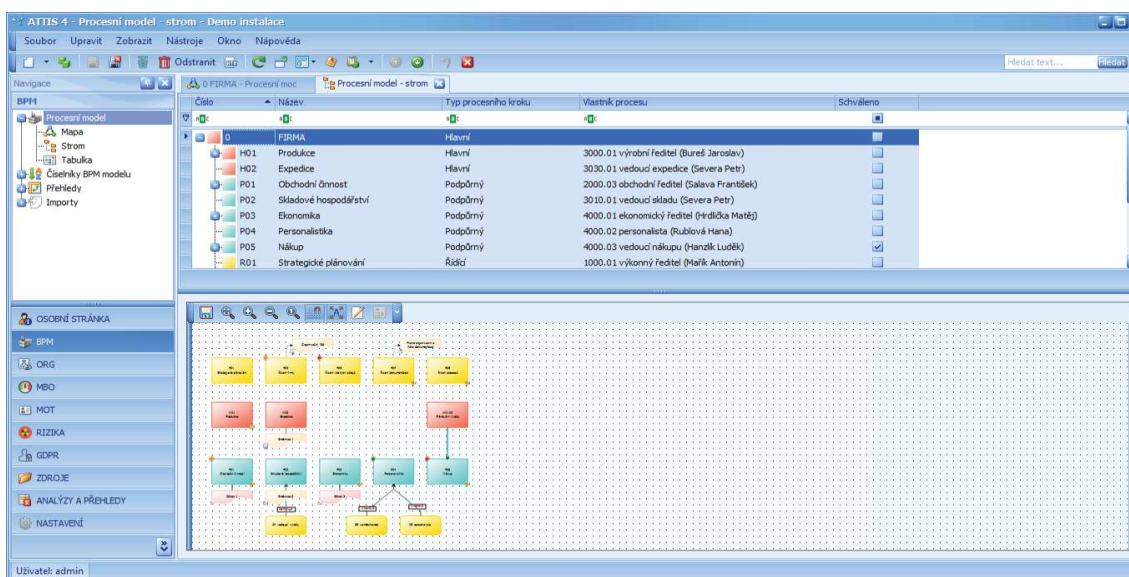
Modul umožňuje transparentně popisovat procesy a činnosti v organizaci, definovat jejich vstupy, výstupy a zdroje. K procesům jsou prostřednictvím rolí přiřazeni lidé, kteří za vykonávání konkrétních částí procesu odpovídají. Tyto odpovědnosti jsou automaticky přenášeny do popisů pracovních míst konkrétních zaměstnanců. K procesům a činnostem mohou být připojeny směrnice, požadavky norem kvality, metriky a další informace, které jsou pro správné vykonávání procesů třeba. Tyto informace jsou zároveň

přenášeny lidem, kteří za výkon a řízení procesu odpovídají. Všechny změny provedené v procesech se tak automaticky promítají do pracovních náplní všech zainteresovaných zaměstnanců, kteří jsou o těchto změnách on-line informováni.

Hlavní funkcí modulu je integrování všech důležitých řídicích informací na procesy a jednotlivé procesní kroky a distribuovat tyto informace všem lidem, kteří za výkon procesů odpovídají nebo v něm něco vykonávají.

Hlavní zaměření ATTIS.BPM je pro:

- tvorbu přehledných procesních map
- přehledné úpravy procesních map
- definování vstupů a výstupů jednotlivých procesů
- zdokumentování odpovědností pracovníků
- poskytnutí informací o procesu všem zapojeným pracovníkům
- zpřístupnění dokumentů v procesních mapách



Obr. 2.1 Prostředí ATTIS 4

Zdroj: <https://www.attis.cz/>

## 2.5 Ishikava diagram - Analýza příčiny a důsledku

Analýza příčiny a důsledků mají tyto přednosti:

- poskytují grafickou názornost diagramu souvisejících jevů a příčin

- nabízejí strukturovaný přístup k řešení problému
- jsou vhodné pro brainstorming a týmové diskuze
- jsou jednoduše upravitelné a snadno doplnitelné o další detaily

Analýzu příčin a důsledků užíváme tehdy, máme – již definován problém a hledáme jeho příčiny, nebo tehdy, potřebujeme-li preventivně zabránit možnému vzniku budoucích problémů tím, že analyzujeme jednotlivé oblasti a hledáme možné vlivy, které se na daném výsledku mohou v budoucnu negativně projevit. Obě varianty uvedených analýz probíhají nejčastěji formou brainstormingu nebo brainwrittingu v následujících krocích:

1. Identifikujte problém („hlavu ryby“) a pojmenujte jev, jehož nedostatky zkoumáte. Problém pojmenujte logicky a pokud možno přesně.
2. Vymezte kategorie hlavních vlivů na zkoumaný problém. Sepište ostatní možné jevy, které dále mohou situaci ovlivňovat. Projděte všechny kategorie a hledejte důvody, jež ke každému z vámi shromážděného jevu vedou.
3. Sestavte diagram a zkontrolujte jeho úplnost. Ověřte, že jsou zastoupeny všechny podstatné kategorie vlivů. Je-li některá z kategorií zastoupena chudě, pokuste se v týmu zjistit, zda se jedná o opomenutí, nebo zda daná skupina opravdu nemá na problém vliv.
4. Ve skupině diskutujte, které z jednotlivých příčin se na problematické situaci podílejí kritickým vlivem. Z výčtu odstraňte ty vlivy, které nejsou podstatné.
5. Najdete-li vlivy, pro jejichž hodnocení nemáte dost informací, pak je pro pozdější hlubší prošetření označte.
6. Sestavte seznam všech podstatných vlivů, individuálně prošetřete jejich existenci a dopad a potvrďte ještě předtím, než sestavíte plán pro jejich odstraňování. (Svozilová, 2019)

### 3 Teoretická východiska analýzy procesů a související problematiky

V současné době je na trhu stále množství organizací, které řídí svou podnikatelskou činnost neefektivně, přičemž implementací procesního řízení a vymezením určitých procesů v chodu společnosti mohou dosáhnout množství pozitivních aspektů. Dokážou snížit své náklady, zvýšit kvalitu, spolehlivost a zkrátit dobu potřebnou pro provedení pracovních procesů. Tato pozitiva se týkají firmy jako celku, ale také každého procesu samostatně, který v dané firmě probíhá. Proto se v této kapitole věnujeme vysvětlení a seznámení se se základními pojmy dané problematiky.

#### 3.1 Historie procesního řízení

Myšlenka, že na pracovní činnost lze nahlížet jako na jeden spojitý proces není nová. Začátky tohoto pojetí se datují někdy ke konci 19. století a za autora této myšlenky se považuje Frederick Taylor. Je však pravděpodobné, že tato úvaha vznikla ještě dříve. Taylor spolu se svými spolupracovníky vytvořili moderní pojetí průmyslového procesního inženýrství a zdokonalování procesů. Tyto procesní techniky však byly omezeny na manuální práci a produkční procesy. Myšlenky taylorismu byly populární především na začátku 20. století a byly uplatňovány až do 50. let tohoto století.

Dalším postupným krokem byla kombinace taylorismu a procesní statistiky, kterou vytvořili Shewhart, Deming, Juran a další. Jejich verze procesního managementu zahrnovala měření a zkoušení procesních změn. Bylo to spíše postupné zlepšování procesů než velké revoluční změny, dále pak empowerment (podněcování, podpora) zaměstnanců ke zkvalitňování jejich vlastních procesů. Především japonské společnosti, byly v tomto období úspěšné. Potřeba znovu vybudovat průmysl zničený válkou, pronikání na světové trhy a vynikající disciplína, byla ideální prostředí pro kulturu neustálého zlepšování procesů. V jiných zemích a kulturách společnosti převzali především ty části zlepšování procesů a TQM (Total quality management), které používali statistiku, ale neměli dostatečné množství disciplíny (zaručitelnosti) ke komplexnímu pojetí a využití v podnikových procesech.

Velmi úspěšná byla především společnost Toyota, která vytvořila z tohoto procesního přístupu svou konkurenční výhodu. Produkční systém Toyota (The Toyota Production System - TPS) kombinovala statistický proces kontroly spolu s neustálým



učením a zlepšováním decentralizovaných pracovních týmů. Tento výrobní přístup, který minimalizoval tvorbu odpadů, opotřebení výrobních prostředků, zachycoval každé, byť sebemenší zlepšení daného procesu. Toto zlepšení následně měřil, použil i v jiných souvisejících procesech, integroval do následných školení apod. Pouze několik firem bylo schopno systém TPS integrovat do svého prostředí. I Toyota zjistila, že je daleko obtížnější tento systém plně použít a zapojit ve výrobních pobočkách mimo Japonsko. Podobný, avšak méně striktní obdoba systému TPS nazvaná jako technika „lean“ je dodnes využívána řadou severoamerických firem.

Další velký krok při vývoji technik procesního managementu nastal v 90. letech minulého století, kdy mnoho západních firem čelilo ekonomické recesi a bojovalo se silnou konkurencí, především z Japonska. Mezi nové myšlenky procesního reengineeringu řadíme především:

- radikální (spíše než částečná) změna a zlepšení procesů
- širší pohled, cross – funkční procesy (důsledek může být velmi vzdálen od příčiny)
- dlouhodobý proces a kontrola zlepšování
- použití informačních technologií jako prostředek nových pracovních činností

Reengineering byl také první přístup procesního managementu zaměřený především na nevýrobní činnosti, tzv. procesy „bílých límečků“ jako objednávkový systém a zákaznický servis. Mnoho firem v USA a v Evropě se pokusilo o implementaci projektu reengineeringu, ale většina z nich zjistila, že předpokládané výsledky byly přehnaně ambiciózní a často bylo velmi náročné tyto změny provést. Reengineering se zprvu změnil na jiný název pro snižování pracovního stavu a následně se přestal využívat zcela (i když dnes existují snahy o jeho rehabilitaci).

V současné době se nejvíce prosazují techniky procesního managementu zvaného Six Sigma. Tento přístup vznikl ve společnosti Motorola kolem roku 1980 a byl dále vyvíjen ve společnosti General Electric v 90. letech minulého století. Jistým způsobem se Six Sigma vrací ke statistické procesní kontrole. Termín „Six Sigma“ znamená výstupní chybu v šesti standartních odchylnkách pravděpodobnosti rozdělení. Six Sigma také znamená návrat a zaměření se na relativně malé pracovní procesy a předpokládá spíše drobnější opakované než výrazné jednorázové zlepšování procesů. V minulosti byla



však technika Six Sigma použita pouze v dílčích případech namísto komplexního a trvalého přístupu.

Dalším novým trendem je, že společnosti začínají kombinovat techniku Six Sigma s více přístupy typu reengineeringu k procesům, nebo s technikami typu Lean, které jsou odvozeny z produkčního systému společnosti Toyota.

### 3.2 Procesní management

V odborné literatuře zabývající se problematikou procesního managementu případně procesního řízení najdeme množství různých definic tohoto pojmu. Přičemž v základě mluvíme o procesech, které probíhají v určité organizaci za účelem splnění cílů, ať už jednotlivých procesů v souvislosti s hlavním cílem podniku. Samotný procesní management je procesem, jehož posláním je neustálé zlepšování výkonnosti dané společnosti. Procesní řízení představuje způsob, systém či standard, který umocňuje uskutečnění jakékoli současné teorie managementu a který podporuje rychlé formování a osvojení nových teorií do firemní reality. Tento přístup k řízení je základním prvkem při organizaci práce ve společnosti, stejně tak i základem všech činností v podniku. Podle procesního principu je možné řídit, vést strategické, taktické a operativní řízení (Šmída, 2007).

Implementací procesního managementu bude podnik postupně dosahovat snižování nákladů, a naopak zvyšování rychlosti a kvality procesů. Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat fungování firmy. Tyto efekty nastávají eliminováním bariér mezi jednotlivými útvary v podniku a také mezi podnikem a jeho obchodními partnery. Dosáhne se odstranění zbytečně opakujících se činností, které vznikají jen kvůli nedorozumění, nedostatku informací, či nerespektování zásad a postupů stanovených vrcholovým managementem společnosti apod. Zavedení procesního řízení do chodu společnosti s sebou nese řadu dalších pozitivních vlivů. Podstatnou výhodou je zvýšení využití aktiv, které s sebou přináší odbourání neproduktivních činností, vylepšení možností plánování a zkrácení času trvání procesů. Tento efekt má největší dopad na pracovní sílu dané organizace (čili samotných lidí), jejich znalosti a samozřejmě se v neposlední řadě týká také informačních systémů. Tyto oblasti společnosti jsou nejnákladnější částí, co se týče financí, ale zároveň největší výzvou pro vrcholový management (Conger, 2015).

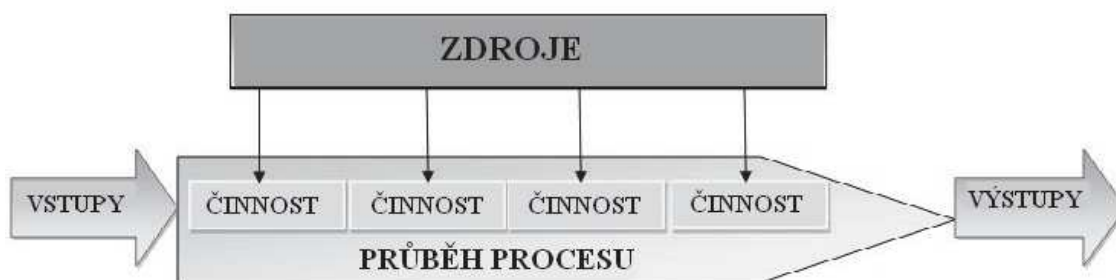
Pro každý podnik je důležité, aby jeho zaměstnanci byli co nejkvalifikovanější a aby informační systémy, které podnik nakoupí, za účelem zlepšení pracovních procesů, byly plně funkční, aby všechny funkce, které systémy nabízejí byly využívány ve prospěch organizace a směřovaly k dosažení celopodnikového cíle. Každý zaměstnanec rozumí potřebám zákazníka a rovněž je schopen tyto potřeby řešit. Problém však nastává u části pracovníků při implementaci změn do procesů v podniku. Jelikož zaměstnanci se brání změnám, protože hodně krát je právě tento proces zavádění změn nepřehledný. Proto je třeba pracovní sílu motivovat takovým způsobem, aby byli zaměstnanci ochotni se angažovat do zlepšování procesů společnosti. Tím se postupně dostáváme k disciplíně pracovníků, kterou je možné zavedením procesního řízení zlepšovat. Dosáhne se zlepšení organizace práce, informovanost zainteresovaných lidí, dojde k odstranění chaosu na pracovišti. Zaměření se na procesy pomáhá také k dosažení spokojenosti samotných zaměstnanců, přičemž mají větší pravomoci, využívají své schopnosti a kreativitu a v neposlední řadě vidí výsledky, kterých dosáhli (Šmída, 2007).

Podnik, který implementuje procesní management, má zabezpečenou komunikaci mezi různými odděleními a také spolupráce se zákazníkem nebo dodavatelem je na vyšší úrovni. Výsledkem je také snížení množství nákladů a šetření času. Podnik sleduje ukazatele, které jsou podstatné pro jeho klienta, čímž zvyšuje spokojenost zákazníků. Vše se nakonec objeví v platební disciplíně zákazníků firmě jakož i samotné společnosti ve spolupráci s dodavateli. Taková organizace si je vědoma skutečnosti, že zákazník, který má zájem o určitý produkt, má problém, který chce koupí tohoto zboží vyřešit. Na základě tohoto zjištění může společnost nabídnout klientovi různá řešení jeho problému. Díky procesům dochází k využívání a zavádění moderních metod a nástrojů managementu. Tyto manažerské nástroje je třeba implementovat na podporu podnikových procesů, protože pouze podnik, jehož záměrem je zefektivnit pracovní procesy s různými manažerskými nástroji, jako např. Enterprise Resource Project nebo E-business, může dosáhnout vynikajících výsledků (Darwish, 2012).

### 3.3 Podnikové procesy

Procesy jsou všude kolem nás, ačkoli si je neuvědomujeme. Každá služba nebo výrobek se zakládá na množství procesů, ať už jednoduchých nebo složitých. Každý z nich je jedinečný. Produkty se vyrábějí se zaměřením na konečného zákazníka, proto při jejich výrobě jsou přesně definovány požadavky, pravidla a zásady postupu, které je třeba dodržet, aby byl splněn výsledný efekt a potenciální spotřebitel byl ochoten koupit tento produkt za účelem očekávání jeho určitých vlastností. Pro každý proces jsou nutné vstupy a využívání zdrojů, bez kterých by nebylo možné, aby úspěšně proběhl. Filozofie procesního přístupu pramení z předpokladu, že hlavním objektem řízení je vymezený, strukturovaný, zdroji a vstupy zajištěný proces, který je uskutečňován pro konkrétního zákazníka a má jednoznačně vymezeného vlastníka (Grasseová et al., 2008).

Vstupy představují vždy určité definované zadání a výstup je výsledek pracovní činnosti, vždy jsou ve formě výrobku nebo služby. Pracovníci, materiál, technika, pomůcky apod. jsou zdroji vstupujícími do procesu. Klient je uživatel výsledného výstupu z procesu, který může představovat osoba, organizace nebo i další proces, který využívá výstup z předchozího procesu. Na níže uvedeném obrázku lze vidět zobrazený proces ve formě schématu.



Obr. 3.1 Schéma průběhu procesu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Grasseová (2008)

Podnikový proces představuje souhrn aktivit přeměňujících soubor vstupů na soubor výstupů (produktů nebo služeb) pro jiné osoby nebo procesy, používající k tomu osoby a nástroje. Každý proces musí mít jasně určeno, k jakému výsledku má směřovat

a také by mělo být jasné, jak se procesu daří splnit stanovený cíl. Důležité je také zohlednění cíle společnosti jako celku, přičemž každý proces musí napomáhat k dosažení podnikového cíle. Každá společnost má určitou hierarchickou strukturu cílů, přičemž i ty na nejnižší úrovni přispívají k dosažení toho nejvyššího. V rámci každého procesu je určen vlastník procesu, který má odpovědnost za dosahování jeho cílů, jeho fungování, monitorování výkonnosti, správa, systematické zlepšování a řešení problémů, které mohou nastat během jeho průběhu. Výsledek je určen zákazníkovi, který může být interní nebo externí (Kumar, 2018).

Vstupy se využívají při spuštění procesu, a to buď z předchozího procesu nebo se získávají od dodavatelů. Diference mezi vstupy a zdroji je ta, že zdroje se využívají pro transformaci vstupů na výstupy. Výstup je potom následkem samotného procesu, který je již určen pro finálního spotřebitele (Svozilová, 2011).

Při probíhajícímu procesu může nastat stav nedosažení jeho cíle, jde o riziko, které je důvodem nutnosti dodržování pravidel, zákonů, vyhlášek, norem a rozkazů, platných při daném procesu. Procesy mají přesně definovaný začátek, probíhající činnost, konec a rozhraní v návaznosti na ostatní procesy, přičemž výstup z jednoho procesu musí být totožný se vstupem do následujícího. Proto je nutné detailně analyzovat skutečné výstupy s očekávanými výstupy (Conger, 2015).

### 3.3.1 Kategorizace podnikových procesů

Ve společnostech se setkáváme s množstvím různých procesů, které se od sebe liší obsahem, strukturou, dobou životnosti, frekvencí opakování, významem, důležitostí a samozřejmě účelem (Tuček et al., 2014).

Procesy můžeme vymezit na mnoha úrovních, vždy však musí mít jasně stanovený začátek, určitý počet kroků a jasně definovaný konec. Z toho pramení možnost jejich členění podle různých hledisek. V různých knižních publikacích autoři nejčastěji uvádějí členění z hlediska důležitosti a účelu procesu. Toto členění se skládá ze tří základních kategorií procesů (Grasseová, 2008):

Hlavní / klíčové procesy – vytvářejí hodnotu v podobě výrobku nebo služby pro externího koncového zákazníka a jsou tvořeny řetězcem přidané hodnoty, který představuje hlavní (klíčovou) oblast existence společnosti. Hlavní procesy tedy přímo přispívají k naplnění poslání organizace.

Řídící procesy – určují a zabezpečují rozvoj a řízení výkonu společnosti a vytvářejí podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že zajišťují integritu a fungování organizace.

Podpůrné procesy – zajišťují podmínky pro fungování ostatních procesů tím, že jim dodávají produkty (hmotné/nehmotné), ale přitom nejsou součástí hlavních procesů.

Hlavní procesy charakterizují podstatu, důvod existence každé organizace. Finální výsledek hlavních procesů je určen externímu zákazníkovi. Řídící a podpůrné procesy jsou určeny pro zákazníky interních zaměstnanců společnosti pro zabezpečení kvalitního výkonu hlavních procesů.

Dále mohou být procesy rozděleny podle struktury, doby existence a frekvence opakování podle (Basl et al., 2002):

*Struktury procesu:*

- Datové procesy – seznam a pořadí činností je přesně popsán, pořadí nemůže být měněno, např. algoritmus v programech, pásová výroba

- Znalostní procesy – seznam a pořadí činností není přesně popsáno a je možné ho měnit na základě vzniklé situace, jde především o tvořící a znalostní procesy

*Doby existence procesu:*

- Trvalé procesy

- Dočasné, tzv. jednorázové procesy – jde o procesy s časově podmíněnou platností, tyto procesy mají z pravidla charakter projektu

- Procesy s vysokou opakovatelností, tj. frekvence opakování je minimálně dvakrát ročně

- Procesy s nízkou opakovatelností

### 3.3.2 Procesní analýza

Cílem procesní analýzy je komplexní zjištění důvodů, příčin nedostatků v procesech organizace a nalezení možnosti jejich zlepšení. Analýzu však můžeme provádět pouze v případě, pokud máme důkladně, reálné a srozumitelně namodelované byznys procesy. Analýza a evaluace současných procesů napomáhá k určení a rozboru problémů v procesech (organizační překážky, nedostatek informací, neurčitá

odpovědnost atd.), určení a rozboru aktivit nedodávající přidanou hodnotu, rozboru ztrátových časů v procesech a určení eventualit rychlých změn (Grasseová, 2008).

Důležitým faktem analýzy a vyhodnocení současných procesů je také odhalení jaké změny je nutné a neodkladné provést a důvod proč je tyto změny provést. Takové systematické porovnávání procesů, organizační struktury, produktů a výkonnosti podniku s jinými úspěšnými organizacemi označujeme jako benchmarking, přičemž záměrem tohoto porovnávání je dosažení podnikatelské excelence. Benchmarking poskytuje jedinečné spojení mezi stanovením, identifikováním a pochopením hlavních kritérií pro možnost dosažení změny ve firmě a jejich přizpůsobení skutečnosti konkrétních podniků. Jeho účelem je poskytovat organizaci cíle pro skutečné zlepšení a pochopení změn (Glykas, 2013).

Benchmarking lze vnímat z různých pohledů. Prvním je kritérium hodnocení a jeho předmětu, přičemž zde se setkáváme s benchmarkingem výrobním, při kterém hodnotíme parametry týkající se kvality a produktivity a procesním, který souvisí s ukazateli spokojenosti zákazníků. Druhé kritérium se zaměřuje na partnery, jde o interní benchmarking, kdy podnik vykonává porovnávání v rámci jedné společnosti, externí, pokud firma porovnává své vlastní operace s podobnými partnery a funkční, kdy jde o srovnání činností, funkcí a postupů v různých oborech. Výběr kritéria záleží na způsobu fungování firmy a na snaze dosáhnout optimalizaci podnikových procesů. Obecný postup benchmarkingu lze shrnout do tří kroků počínaje identifikací činnosti organizací, vyhledáním organizace s podobnou činností a na tomto základě zahajujeme vlastní proces zlepšování (Grasseová, 2008).

Při porovnávání zkoumáme rozdíl mezi hodnotami partnerské organizace a hodnotami naší organizace. Veličiny, na které se při této metodě můžeme zaměřit, jsou různé, časové, finanční nebo na základě množství jako např. náklady na jeden proces, průběžné doby nebo vstupní či výstupní veličiny. Přesto má největší význam pro firmu spokojenost zákazníků (Glykas, 2013).

V následující tabulce je zobrazen přehled možných oblastí a konkrétních ukazatelů pro benchmarking.

Oblast ukazatelů pro benchmarking	Konkrétně ukazatele
<b>PRODUKTIVITA</b>	produkty v poměru k počtu zaměstnanců
	produkty v poměru ke zdrojům, náklady na kvalitní výrobní jednotku
<b>JAKOST</b>	podíl neshodných výrobků
	podíl předělaných produktů, doba zpracování
<b>SPOKOJENOST ZÁKAZNÍKŮ</b>	zákazník se vrací, známky spokojenosti, reálné očekávané výkony
<b>ČASOVÉ POŽADAVKY</b>	včasné dodání v procentech, počet zmeškaných dodání
<b>NÁKLADY</b>	časový požadavek na zpracování objednávky, počet nedostatků a předělovky

Tab. 3.1 Možné kvantitativní a kvalitativní ukazatele benchmarkingu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Grasseová (2008)

Procesní analýza se rozděluje na základě předmětu zkoumání do různých oblastí, jako vnitřní logika procesu, různorodost procesu, činnosti nepřinášející hodnoty, spokojenost zákazníka a vykonavatelů procesů, organizačního, prostorového a časového přerušení, informační potřeby, chyby, nedostatky a náklady na proces atd. V následujících odstavcích budou uvedeny a blíže vysvětleny některé z nich (Grasseová M., 2008):

- Analýza předmětu vnitřní logiky – umožňuje odhalovat věcně nebo logicky problematické procesy. Ke zjištění se dostaneme pomocí srovnání, v čem je ten určitý proces jiný, než proces z tzv. nejlepší zkušenosti z praxe.

- Analýza variant procesů – je charakteristická zkoumáním různorodosti variant průběhu procesů, účelnosti centralizace nebo decentralizace, využívání úspornosti z rozsahu a podobně.

- Analýza očekávaných zákazníků – využívá se v případě potřeby zvýšení účinnosti a kvality procesů. Spočívá ve zjištění, jakou kvalitu produktu zákazníci očekávají a vyžadují, jde o tzv. zákaznický orientované procesy.



- Analýza IS/IT - cílem této oblasti je zvýšení podpory procesů informačních systémů a technologií. Zjišťuje kde a proč není proces informačně propojen, případně rozdělený, ať už systémově nebo datově. Výsledkem analýzy jsou podklady pro odstranění důvodů nedostatků, čímž získáme zvýšení účinnosti a kvality procesů.

Pro identifikaci současného stavu v organizaci je třeba vypracovat také SWOT analýzu. V jsou určeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení ovlivňující chod společnosti. Tato analýza je nástrojem strategického plánování, z čehož vyplývá její důležitost při rozhodování o budoucích změnách v podniku (Hučka, 2017).

### 3.3.3 Modelování podnikových procesů

V této kapitole budou vysvětleny různé techniky modelování podnikových procesů, přičemž i v rámci této oblasti existuje množství různých přístupů, norem a zásad. Každý model procesu poukazuje na určitou činnost, přičemž jsou v něm obsaženy základní prvky, a to proces, činnost, podnět a vazba. Procesy modelujeme vždy jako strukturu na sebe navazujících činností. Každá činnost probíhající v organizaci může být samostatně popsána jako proces, přičemž každá z nich neprobíhá náhodně, ale na základě jiných podnětů. Tento podnět může nastat na základě vnější nebo vnitřní události nějakého důvodu. Vnější podněty, které vyvolávají tyto procesy, mají objektivní charakter a zpravidla se označují jako události. Subjektivním důvodem čili situací, která nastává uvnitř procesu, se označuje jako stav procesu. Pro lepší pochopení dané problematiky budou ve zkratce vysvětleny některé z metodik modelování podnikových procesů (Jacka, Keller, 2009):

#### **Architektura integrovaných informačních systémů (ARIS)**

ARIS je založena na integračním konceptu, který se odvíjí od komplexního popisu podnikových procesů. Důležité je vypracování modelu podnikových procesů se všemi znaky a náležitostmi, aby je bylo možné popsat. Vznikající model se rozděluje do jednotlivých pohledů, aby se snížila jeho složitost. Rozdělením získáme různé pohledy, což nám umožňuje vytvořit popis každého zvlášť. V závěru popisujeme vztahy mezi jednotlivými pohledy, čímž vytvoříme celkový pohled na procesy bez redundancí. Pro vypracování kompletního podnikového procesu je třeba využívat komponenty funkcí, událostí, stavů, pracovníky, oddělení, či organizační jednotky, produkty nebo služby a informačních technologií. Tvorba výsledného modelu probíhá tak, že události spouštějí



funkce, funkce generují události, ve funkcích jsou zpracovávány data, zaměstnanci mají odpovědnost za funkce a patří do určitých organizačních jednotek, přitom funkce také tvoří výstupy a zpracovávají vstupy. Hlavní využití nástrojů ARIS je v návrzích, zavedení a řízení podnikových procesů společností.

### **Information System Work and Analysis of Change (ISAC)**

ISAC je metodou zaměřenou na vývoj informačních systémů a důkladném poznání IS ještě předtím, než je zahájena práce na jeho vývoji. Při využívání této metody je nutné analyzovat organizaci z procesního hlediska, přičemž je orientována na úroveň byznys systému. Jejím základem je hledání důvodů problémů, které mají uživatelé systémů. Postupuje prvotní analýzou problémů a následně hledáním možných a vhodných řešení, proto je vhodná pro použití v počátečních fázích životního cyklu informačního systému. Postup metody ISAC je tvořen analýzou požadavků na změny, studií aktivit, informačním rozbohem, návrhem systému a modifikací prostředí.

### **Select Perspective**

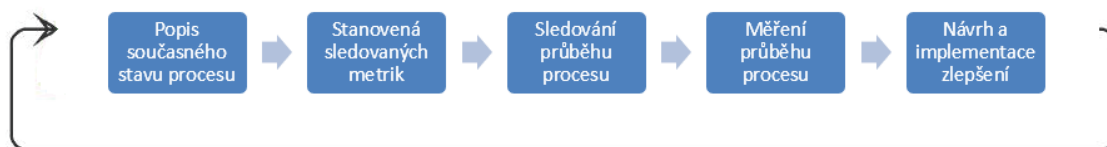
Metodika Select Perspective se využívá v modelovací nástroje Select Enterprise, který se používá k modelování podnikových procesů. Je to metodika vývoje informačního systému, založená na sedmi principech, z nichž nejdůležitější z pohledu podnikových procesů je princip byznys, podle kterého je základem analýz a jiných činností vývoje informačního systému model podnikových procesů. Podle metody Select Perspective se projekt tvorby IS skládá z návrhu uspořádání systému, návrhu architektury systému a sestavení systému. Pro modelování podnikových procesů se při této metodice používá diagram hierarchie procesů a diagram procesních řetězců.

## **3.4 Optimalizace podnikových procesů**

V současnosti firmy hledají odpovědi na otázku, jak zlepšit své postavení na trhu, vyrovnat se konkurenci a zvýšit své zisky. Nezáleží přitom, do kterého segmentu trhu patří daná firma, ani zda poskytuje služby, vyrábí produkty nebo se zabývá financemi. Způsob, jakým lze zlepšit výkonnost podniku, je optimalizace (reengineering) současných procesů, které jsou v mnoha případech zastaralé a probíhají stejným způsobem již několik let, popřípadě od počátku založení firmy. V této kapitole budou definovány způsoby a postupy, jakými lze realizovat optimalizaci podnikových procesů (Wysocki, 2011).

### 3.4.1 Business Process Improvement

Každá firma má určité postavení na trhu, přičemž mají stejný cíl dosahovat co nejvyššího zisku a neustále postupovat, proto pro každou z těchto společností je třeba neustálé zlepšování podnikových procesů. Podniky by měly uvažovat o změně, o optimalizaci svých podnikových procesů, přičemž i zákazníci budou stále požadovat lepší produkty a služby a pokud tato společnost není schopna je zajistit, obrátí se ke konkurenčnímu podniku. Toto je důvodem proč řada firem své podnikové procesy průběžně zlepšuje. Na níže uvedeném obrázku lze vidět metodiku, jakou by se mělo postupovat při průběžné optimalizaci procesů. Nejdůležitější je správně popsat současný stav procesu, pak bychom měli znát jeho základní ukazatele měření, které si umíme vyvodit z toho, co od nás zákazníci nejvíce žádají a potřebují. Při tomto postupu se příležitosti ke zlepšení identifikují velmi rychle, a proto je následně jednodušší změnu implementovat do určitého procesu. Nakonec je třeba provedenou změnu zdokumentovat, čímž se znovu dostáváme na začátek celého procesu průběžné optimalizace pracovního procesu (Jacka, Keller, 2009).



Obr. 3.2 Postup průběžné optimalizace podnikových procesů

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jacka a Keller (2009)

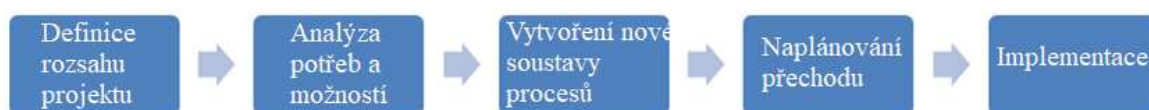
Tímto způsobem dosáhne podnik postupného zlepšování, přičemž ale v současné době působí na firmy takové množství faktorů, které nutí společnosti k radikálním změnám v byznys procesech. Těmito faktory jsou samozřejmě nové technologie, jako internet, který přináší řadu nových příležitostí a možností, jak získat klientelu a možnost proniknout na trhy mimo své kamenné prodejny. Proto v dnešní době, pokud chce společnost na trhu uspět, musí radikálně až dramaticky a rychle optimalizovat své byznys procesy, aby byla schopna konkurovat ostatním podnikům na trhu. K tomuto faktu přispělo také otevření světových trhů a s tím související možnost obchodníků vstoupit na trhy jiných zemí. Tato rychlá zlepšení v podnikových procesech společností způsobila „žádostivost“ firem po dramatických a průkopnických změnách, a to v co nejkratším čase.

Takový přístup ke změnám rychlému zlepšení se označuje jako reengineering podnikových procesů (Business Process Reengineering - BPR). Tomuto druhu optimalizace podnikových procesů bude věnována následující kapitola.

### 3.4.2 Business Process Reengineering

Pojem Business Process Reengineering vyjadřuje zásadní přehodnocení a radikální změnu v byznys procesech. Cílem je dramatické zlepšení z hlediska měření výkonnosti, nákladovosti, jakosti, služby a rychlosti. Takový pohled na byznys procesy určité společnosti umožňuje designérům procesů doslova ignorovat současný stav a zaměřit se na procesy nové. Podle Svozilové (2011) vychází filozofie reengineeringu z procesního přístupu managementu čili z hlavní orientace na procesy a z důrazu na výrazné změny v procesech se záměrem zlepšení kvality, zkrácení doby trvání procesů, snížení nákladů, zvýšení produktivity a řadu dalších pozitivních aspektů.

Následně si zobrazíme přístup reengineeringu při změně procesů. Na začátku této změny si stanovíme rozsah a hlavní cíle plánovaných změn. Dále je důležité zpracovat důkladnou analýzu zkušeností a potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurence, obchodních partnerů a možností nových technologií. Po vypracování analýzy je už možné si vytvořit představu o budoucích procesech. Na základě vytvořeného designu celé soustavy procesů je nutné také naplánovat způsob, jakým se nové procesy zavedou ve společnosti. Posledním krokem je samotná implementace.



Obr. 3.3 Postup práce při reengeneeringu

Zdroj: Vlastní zpracování podle Jacka a Keller (2009)

V minulosti bylo velké množství zákazníků a málo podniků, které by dokázaly uspokojit tolik klientů. Stačilo, když firma vyrobila produkt a zákazník si ho našel sám. Podniky vyráběly jednotné produkty, přičemž jim stačilo si navzájem konkurovat cenou zboží. V současnosti je však trh tak nasycen, že zákazník se stává „pánem“. Podnik, který by vyráběl unifikovaný produkt, by nebyl schopen na současném trhu uspět. Toto je

důvodem, proč jsou společnosti nuceny vyrábět produkty různých variací, s čím se pojí i složitější výroba, vyšší náklady, schopnosti zaměstnanců a podobně. Nastává čas, kdy je nutné zahájit změnu v chodu podniku, firmy musí být flexibilní, musí být schopny rychle a pohotově reagovat na změny na trhu, a přitom nezapomínat na vývoj informačních technologií, které mají podstatnou roli v reengineeringu. Firmy, které chtějí uchovat své jméno na trhu a excelovat, musí podstoupit radikální změny a implementovat technologie (Weske, 2012).

Dalším faktorem k nutné změně byl i způsob řízení firem, který už v nových podmínkách byl nevyhovující. Už nebylo možné vést společnost k úspěchu na základě pevné organizační struktury, v níž každý pracovník měl své místo s definovanou odpovědností, pravomocemi a náplní práce. Taková firma nebyla schopna se přizpůsobovat současnému trhu. Je třeba, aby zaměstnanci byli tvůrčí, a to na všech úrovních, aby byli motivováni k podstoupení změn a chápali jejich potřebu. Organizace tak upustily od pevných organizačních struktur, od definované nadřízenosti a podřízenosti. Chápání činností ve firmách se tak změnilo na účelové a zaměřené hlavně na koncového zákazníka. Organizace a technologie, které využívá, nemohou být přesně a pevně definovány, musí být schopny kdykoli přijmout změnu (Ould, 2005).

Procesně řízený podnik vyjadřuje organizační strukturu takzvanými procesními mapami. Tyto mapy poukazují na cíle společnosti s tím, že kdykoliv podle vývoje trhu a potřeb jsou aktualizovány. Tyto mapy jsou svým způsobem jednoduché, protože podle odborníků se většina organizací skládá z pěti až deseti klíčových procesů, přičemž jeden proces se skládá z maximálně šesti subprocessů, které se zobrazují v mapách dílčích procesů. Procesní mapy jsou ve srovnání s pevnou organizační strukturou stálejší, to znamená, že zaměstnanci mohou přecházet z jednoho procesního týmu do jiného, díky svým znalostem, přičemž takovým pohybem mezi různými týmy si navíc zvyšují svou kvalifikaci (Brocke, 2010).

Jednou z důležitých stránek reengineeringu je lidský faktor. Totiž lidé jsou nejdůležitější jednotkou organizace, jejich zkušenosti, znalosti, hodnoty, postoje dělají společnost konkurenceschopnou vůči jakémukoli jinému podniku. V množství odborné literatury týkající se dané problematiky se mluví o motivaci lidí jako o nejsložitější a nejproblematictější části reengineeringu. V podnicích existuje několik různých rolí, které jsou pro tento proces zásadní - jako vůdčí osobnost „leader“, vlastník procesu, reengineeringový tým, řídicí výbor a znalostní expert (Ould, 2005).

### 3.5 Softwarové a informační systémy

Následující kapitoly se věnují softwarovým a informačním systémům (IS). Jsou definovány základní charakteristiky, pojmy a uvedeny základní rozdíly mezi nimi. Také je zde v krátké úvaha nad možnostmi provozování informačních systémů, přičemž ne vždy je nutné, aby si firmy spravovaly rozsáhlé IS v rámci interních zdrojů, a také je zde kladen důraz na význam organizační struktury.

#### 3.5.1 Softwarový systém

Jde o termín, pod kterým rozumíme souhrn všech programů, které je možné použít na výpočetním zařízení, čímž poskytuje uživateli možnost pracovat v tomto programovém vybavení. Software (SW) se rozděluje na dvě skupiny programového vybavení, a to na základní programové vybavení a aplikační programové vybavení. Základní programové vybavení (základní software) představuje skupinu programů, které aplikacím a prostředkům vývoje aplikací zajišťují vhodné prostředí, ve kterém mohou být aplikace zavedeny, možnost různé aplikace integrovat do větších celků, zajišťují komunikaci mezi částmi aplikací či mezi různými aplikacemi v případě, že jsou zavedené na různých počítačích (Weske, 2012).

Mezi základní software patří operační systémy, podpůrné programy, služební programy, middleware a virtualizační prostředky. Operační systém je soubor technologií, množiny programů, které umožňují výpočetní jednotce provádět určité funkce, případně řídit ostatní programy jím zpracovávány. Do této kategorie základního softwaru zařazujeme také podpůrné programy (utility), které rozšiřují možnosti operačního systému, případně rozšiřují možnosti operačních systémů, zajišťují další požadovanou funkcionalitu. Jde o různé prostředky využívané k testování funkčnosti technických prostředků, prostředky pro prohlížení dat různých formátů, prostředky určené pro komprimaci a dekomprimaci souborů, univerzální prostředky pro přístup k aplikacím, jako různé prohlížeče, prostředky pro psaní textů, prezentací, úpravu grafiky a podobně (Brocke, 2010).

Aplikační programové vybavení řadíme mezi softwarové prostředky, které zahrnují širokou škálu aplikací. Z důvodu jejich různorodosti si je můžeme seřadit do skupin. První skupinu budou tvořit kancelářské balíky, které slouží ke zpracovávání

různých textů, tabulek, prezentací, databází, případně internetových stránek. Jako příklad si uvedeme Microsoft Office Word, Excel, Access a podobně. Aplikace, které zajišťují elektronickou komunikaci, si zařadíme do druhé skupiny pod označením komunikační prostředky. Sem si přiřadíme elektronickou poštu (Microsoft Outlook, Lotus Notes), různé prohlížeče webových zdrojů (Internet Explorer, Mozilla, Opera aj.) a také nezapomeňme na komunikační prostředky v síti internet, které umožňují on-line komunikaci (Skype, programy pro chat apod.). Plánování a organizování práce podporují organizační prostředky pro plánování a řízení projektů (Microsoft Project, On Target, Imendio Planner). Práci s grafikou zajišťují aplikace, které slouží pro vytváření, úpravy a archivaci obrazových dat. Zpracovávají rastrové grafiky, digitální fotografie (Adobe Photoshop, Corel Photopaint), vektorovou grafiku (CorelDraw, Adobe Illustrator), dvourozměrné animace (Zoner GIF Animator), 3D modelování používané pro vytváření trojrozměrných modelů (Google Sketch Up, Blender) a také jsou to aplikace pro zpracování videí (Corel Video Studio, Virtual Dub). Do této kategorie také patří kategorie programů umožňující práci se soubory a adresáři (Total Commander), pro úpravu multimediálních dat, které zpracovávají obraz, zvuk, animace a antivirové programy, které zajišťují ochranu počítačů a v nich uložených dat (Avira, ESET Smart Security, AVAST) (Weske, 2012).

V závěru můžeme shrnout softwarové systémy jako programové vybavení, které má možnost si uživatel zakoupit u dodavatele, případně jde o aplikace v podobě freeware, shareware softwaru, které jsou volně dostupné za určitých podmínek, které výrobce definuje. Softwarovým systémem jsou také různé ekonomické systémy (MRP, ALFA, OMEGA, MONEY), které po zavedení do určité společnosti a po naplnění podnikovými daty se stávají informačními systémy firem (Ahmed, 2012).

### 3.5.2 Informační systém

Informační systém (IS) je systém, který svému uživateli umožňuje sbírat a zpracovávat různé informace. Komponentami IS jsou informační a komunikační technologie, data a lidé. Hlavní cíl IS spočívá v podporování informačních, rozhodovacích a řídicích procesů ve všech organizačních jednotkách společnosti. Informační a komunikační technologie (Information and communication Technologies, ICT) představují hardwarové a softwarové prostředky pro sbírání, transfer, uchovávání, zpracovávání a nabízení informací a pro vzájemnou komunikaci lidí a technologických

komponent IS. Podnikové informační systémy mohou podporovat různé aplikace, na základě čehož se liší svým určením, svou funkcionalitou, strukturou poskytovaných funkcí, použitými technologiemi, typem databází, komunikačních prostředků, způsobem fungování, způsobem řešení (Wysocki, 2011).

Důležité je pochopit, že ne fungující informační systém je posláním firmy, jejím posláním je uspokojit požadavky zákazníků čili dodání takového výrobku nebo služby, který dokáže uspokojit zákazníka natolik, aby se do firmy opět vrátil. Současné IS v podnicích jsou charakteristické svou různorodostí, přičemž jeden systém podporuje více (případně všechny) pracovní oddělení společnosti. Ve společnostech výrobního nebo obchodního charakteru jsou základem jejich podnikové informatiky aplikace pro řízení podnikových zdrojů - Enterprise resource Planning (ERP), které evidují podnikové zdroje a řeší běžné transakční úkoly, jako prodej, nákup atd. Vedle těchto aplikací existuje v podnicích množství dalších, které výrazně ovlivňují kvalitu a výkonnost informačních systémů v návaznosti na kvalitu a výkon podnikového řízení. Jsou to aplikace Business Intelligence (BI), které slouží pro finanční, obchodní a další analýzy nebo podporu přípravy podnikových plánů (Villaflorita, 2014).

S postupným rozvojem informatiky se rozvíjely i podnikové informační systémy. Začaly se otevírat a propojovat se systémy svých dodavatelů, obchodních partnerů, nabízet zboží nebo služby elektronicky prostřednictvím internetu. Takto přicházíme k elektronickému podnikání (e-Business), kde zařazujeme samozřejmě i elektronické obchodování (e-Commerce), elektronické zásobování (e-Procurement), elektronický trh (e-Marketplace) a řízení a také řízení a plánování sítí dodavatelů, obchodních partnerů (Advanced Planning and Scheduling) (Ahmed, 2012).

Každá firma se zaměřuje hlavně na zákazníka, jeho získání, spokojenost, loajalitu a udržení si klientů, proto se také vyvinuly aplikace na podporu řízení vztahů se zákazníky (CRM-Customer Relationship Management). CRM se zabývá hlavně evidencí a analýzami obchodních kontaktů a řízení komunikace s klienty. Společnosti si mohou vybrat, zda využívat tyto aplikace jako jednotlivé samostatné produkty, nebo je využívat jako integrované komplexní celky, které se označují jako ERP II (Villaflorita, 2014).

Aplikace ERP jsou označovány jako celopodnikové, přičemž představují softwarová řešení používané při řízení podnikových dat, pomáhají plánovat logistické řetězce společností od nákupu, uskladnění až po výdej materiálů, řízení objednávek



zákazníků, při kterých se rovněž jedná o celou řadu procesů od přijaté objednávky až po expedici, a také mohou být zaměřené na vlastní výrobu, účetnictví, případně řízení lidských zdrojů. ERP napomáhá řízení firmám, ovlivňuje, podporuje a zautomatizuje velké množství procesů ve společnostech. Z tohoto důvodu je úzce spojený s reengineeringem podnikových procesů. Tato aplikace umožňuje také sdílení podnikových dat mezi jednotlivými odděleními a umožňuje jejich dostupnost v reálném čase. ERP pokrývá hlavně důležité funkční oblasti logistiky (nákup, skladování, výboru, prodej, plánování zdrojů) a finance (finanční, nákladové, investiční účetnictví) (Villafiorita, 2014).

Provozování informačních systémů je pro společnosti poměrně nákladová položka, přičemž současný rozvoj IS/ICT umožňuje využívat a spravovat tuto oblast vedení firmy prostřednictvím externí firmy. Z důvodu snižování nákladů a možností zaměření na jádro svého podnikání se seznámíme na dalších stranách s možností využití outsourcingu.

### 3.5.3 Outsourcing IS/ICT

Outsourcing představuje moderní způsob správy informačních a komunikačních technologií. V současné době se nabídkou takových služeb zabývá množství IT společností, přičemž se můžeme setkat i s označením Cloud Computing. Podstatou outsourcingu je ponechání vybraných činností a služeb externím dodavatelům. Využití této služby má pro odběratele množství pozitivních efektů, jako možnost soustředit se hlavní činnosti firmy a vylepšovat její kvalitu, společnost má k dispozici aplikace a technologie na špičkové úrovni, kterou by si sama nebyla schopna zajistit, využívá vždy aktualizované a nejnovější technologie, systémy, dodavatel má kvalifikované zaměstnance, což zajišťuje vysokou úroveň služeb, flexibility rozvoje informatiky, firma využívající outsourcing snižuje náklady vynaložená na provoz IS / ICT ( na zaměstnance, softwarové, hardwarové zabezpečení, náklady na prostory apod.) a samozřejmě platí pouze za to, co skutečně využívá. Přináší to sebou i rizika, jako například svěření firemních dat externí společnosti. Vyhnout se případným rizikům je možné prostřednictvím dobře vypracovaného smluvního vztahu s dodavatelem. Při využívání outsourcingu je nutné vymezit si mezi dodavatelem a odběratelem rozsah a obsah poskytované informatické služby, k čemuž se využívá smlouva o úrovni poskytovaných služeb - SLA (Service Level Agreement). V tomto dokumentu strany jasně definují



služby z hlediska obsahu, funkcionality aplikace, „help desk“, školení, z hlediska objemu, počet uživatelů, objem zpracovávaných dat, kvalitu, dostupnost aplikace, bezpečnost a v neposlední řadě cenu za službu, jakož i případné smluvní pokuty, penále atd. SLA v podstatě umožňuje odběrateli přenést všechna technologická řešení na vybraného dodavatele, který přijímá a umožňuje definovat své požadavky na informační systém v pojmech, které jsou srozumitelné pro manažery organizací (Mahmood, 2013).

Množství literatury uvádí různé názvy možných způsobů outsourcingu, jako např. klasický model, serverhosting, aplikace jako služba (ASP - Application Service Provider, software jako služba (SaaS - Software as a Service). My si uvedeme názvy a definujeme tyto služby tak, jak jsou v současnosti nejpožívanější dodavateli.

Klasickým modelem, v současnosti nazývaným „Tradiční IT“, je možnost, když si společnost zabezpečí na vlastní náklady celou hardwarovou a softwarovou platformu informačního systému a přijme zaměstnance na správu tohoto systému. Dodavatelským způsobem řeší firma pouze instalaci hardwarového, softwarového zabezpečení, případně informačního systému, který jí instaluje dodavatel. Druhým modelem je infrastruktura jako služba IaaS (Infrastructure as a Service). Při využití tohoto modelu zajišťuje dodavatel síťové komponenty, hardwarové a serverové zabezpečení, operační systém, virtualizaci a archivaci dat. Za údržbu, umístění, provozování a bezpečnost dat je zodpovědný dodavatel služeb. Firma na vlastní náklady spravuje aplikace, chod informačního systému a databáze. Platforma jako služba (Platform as a Service-PaaS) je jednou z dalších nabízených služeb těchto firem. Tento model již představuje pro firmu, která ho využívá, nižší náklady na IS/ICT a vyšší agilitu. Firma spravuje v rámci interních zdrojů pouze aplikace, přičemž dodavatelská společnost zajišťuje síťové komponenty, hardware, serverové zabezpečení, operační systém, virtualizaci, datové sklady, databáze a chod celého informačního systému. Posledním modelem je software jako služba (Software as a Service-SaaS), kdy dodavatel spravuje celou řadu služeb IS/ICT od hardwaru až po aplikace. Společnost nemusí dokonce mít ve vlastnictví ani stolní počítače, přičemž je rovněž může zajišťovat zprostředkovatel. V případě posledních dvou modelů společnost zaznamenává nižší nákladovost v rámci IS/ICT, a navíc má zajištěné kvalitní, vždy aktualizované, či špičkové aplikace, flexibilitu a škálovatelnost, přičemž si může využívané služby upravovat podle skutečných potřeb firmy a vždy platí jen za to, co reálně využívá. Skutečností je také to, že v mnoha případech umí firma, která se

specializuje na dodávání IT služeb, zajistit mnohem větší ochranu dat než podnik samotný (Glykas, 2013).

### 3.6 CMMI

CMMI je modelem jakosti, struktury práce v týmech, které se zabývají vývojem plánů. Zkratka anglického názvu Capability Maturity Model Integration je přeložena jako Stupňovitý model zralosti. Celý model je souhrnem doporučených pracovních postupů a cílů pro vývojové týmy. Model je volně přístupný na internetu. Model je rozčleněn na pět úrovní označujících zralost. Práce vývojového týmu je zhodnocována audity, a pak je tým ohodnocen úrovní, jaké dosahuje. Zhodnocení se orientuje na kvalitu práce týmu. Od roku 2006 je CMMI rozděleno na tři oblasti, první oblastí je CMMI-DEV (Development) pro vývoj, druhou oblastí je CMMI-ACQ (Acquisition) pro získání procesu a třetí je CMMI-SVC (Services) pro služby.

#### 3.6.1 Historie CMMI

Verze CMM modelu 1.0 byla zveřejněna v roce 1991 po pětiletém vývinu, který začal v srpnu 1986 na Carnegie Mellon University v Software Engineering Institute (SEI) za podpory MITRE Corporation. Impulsem pro zahájení prací byl požadavek vlády, která potřebovala ohodnotit kvalifikaci dodavatelů softwaru pro vládní objednávky. Další verze postupovaly v mnohem menších intervalech, verze 1.1 byla vytvořena v roce 1993 a knižně zveřejněna roku 1995. CMM bylo a je podnětem pro mnoho standardů, jeho hlavním následníkem je od roku 1995 model integrace-Capability Maturity Model Integration (CMMI).

#### 3.6.2 Začátek CMMI

Vícenásobné použití modelu bez integrace zvyšovalo finanční náklady. Capability Maturity Model Integration (CMMI) byl vytvořen za účelem vícenásobného využití CMM. CMMI ve verzi 1.1 (vydané v roce 2002) bylo původně rozepsáno na vývojové týmy, které se zabývají vývojem komplexních systémů, a na týmy vyvíjející software. Toto rozčlenění týmů bylo fundované existencí dvou variant CMMI. Vývoj komplexních systémů je řešen modifikací CMMI-SE (system engineering) a pro vývoj softwaru

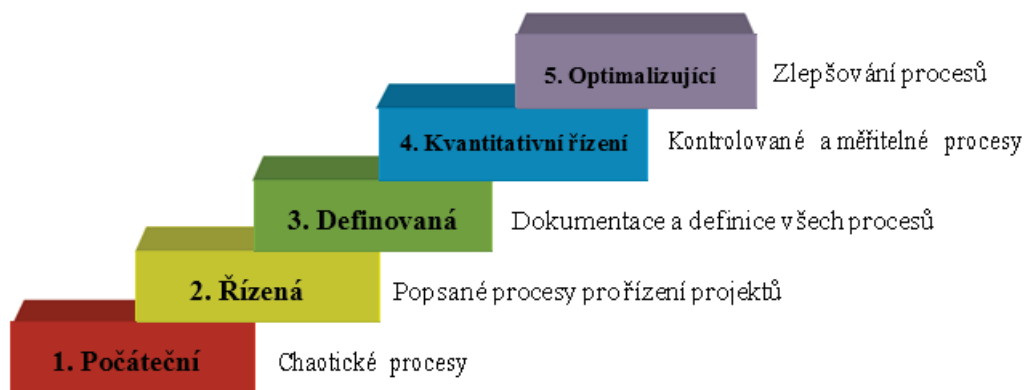
je modifikace CMMI-SW. Další verze CMMI-verze 1.2 vydána v roce 2006 a aktuální verze 1.3 z roku 2010 - obsahují tři oblasti, které se zabývají vývojem procesu, dosažením procesu a dodáváním služeb.

### 3.6.3 Využití CMMI

CMMI je nejčastěji používané v USA, kde je pokládáno za standard. CMMI je nezbytnou podmínkou pro firmy ucházející se o vládní a armádní projekty. V jiných zemích není CMMI tak častý jako v USA, kde ho využívá padesát procent organizací. Silnější účast je možné hledat také ve Velké Británii, Japonsku a Indii. V Evropě má CMMI silného protivníka, kterým jsou normy ISO. Tento trend je ale současně následkem malé propagace CMMI na evropském kontinentu (Dymond, 2007).

### 3.6.4 Úrovně CMMI

Model zralosti CMMI určuje svými stupni pět úrovní zralosti. Model je navržen pro podniky za účelem vlastní prosperity procesů podle určených úrovní.



Obr.3.4 Model úrovní CMMI

Zdroj: Vlastní zpracování podle Nandyal (2019)

### 3.6.5 Procesní oblasti

Množství procesních oblastí ve zvláštních úrovních CMMI pro vývoj:

- 2. úroveň 7
- 3. úroveň 11

- 4. úroveň 2
- 5. úroveň 2

Skupiny procesních oblastí: Řízení procesů, Řízení projektů, Podpůrné procesy, Návrh a realizace.

### **Procesní oblasti ve zvláštních úrovních modelu CMMI pro vývoj**

#### *2. úroveň*

- Měření a analýza (podpůrné procesy)
- Řízení konfigurace (podpůrné procesy)
- Zabezpečení jakosti (podpůrné procesy)
- Plánování projektů (řízení projektů)
- Sledování a monitorování projektů (řízení projektů)
- Řízení vztahů se subdodavateli (řízení projektů)
- Management požadavkem (návrh a realizace)

#### *3. úroveň*

- Rozhodování na základě analýzy variant (podpůrné procesy)
- Integrované řízení projektů (řízení projektů)
- Management rizik (řízení projektů)
- Zaměření procesu ve firmě (řízení procesů)
- Definice procesu ve firmě (řízení procesů)
- Školení firmy (řízení procesů)
- Vývoj požadavkem (návrh a realizace)
- Technické řešení (návrh a realizace)
- Integrace produktu (návrh a realizace)
- Verifikace (návrh a realizace)
- Validace (návrh a realizace)

#### *4. úroveň*

- Kvantitativní řízení projektů (řízení projektů)
- Výkonnost procesů ve firmě (řízení procesů)

#### *5. úroveň*

- Zavádění inovací ve firmě (řízení procesů)
- Kauzální analýza a řešení (podpůrné procesy)

## 4 Analýza vybrané firmy z hlediska řešené problematiky

### 4.1 Analýza vybrané organizace

Cílem této kapitoly je odhalení procesů a případných nedostatků společnosti BDO TAX a.s., na základě, kterých můžeme určit možnosti jejich optimalizace, čímž dospějeme ke zvýšení efektivity těchto procesů. Nejprve bude představena zkoumaná společnost, zmíněny procesní struktury, představen současný stav interní komunikace ve firmě a na základě analýz a výzkumu navrženy doporučení pro zlepšení.



Obr. 4.1 Logo BDO ČR

Zdroj: <https://www.bdo.cz>

Veškeré informace jsou čerpány z interních dokumentů firmy BDO TAX a.s., z internetových stránek společnosti a prostřednictvím rozhovoru s manažerem a zaměstnanci podniku.

### 4.2 Charakteristika společnosti

Firma BDO TAX a.s. nabízí služby v oblasti auditu, účetnictví, daní, finančního poradenství a znaleckých služeb v ekonomické oblasti. Dále se firma soustřeďuje na dodávku softwarového a hardwarového řešení a přizpůsobení produktů na základě konkrétních potřeb klienta pro společnosti. Nabídka služeb je kompletně „ušito na míru“ pro konkrétní firmy – počínaje počítačovým vybavením pro potřeby účetnictví, finančního poradenství či znaleckých služeb. Celosvětově formuje BDO jednu z největších sítí těchto firem na trhu. Zaměstnává téměř 90 tisíc specialistů a působí ve více než 160 zemích světa. Vzhledem ke své celosvětové působnosti zabezpečuje společnost BDO TAX a.s. přístup ke specialistům dle potřeb zákazníků a lokalitě jejich podnikatelských činností.

Na našem trhu působí firma již od roku 1991. Se svými téměř 200 specialisty a dlouholetou praxí patří k nejlepším firmám s touto orientací v České republice.

Jedinečnost BDO TAX a.s. tkví ve spojování silného zázemí internacionální sítě a osobitého přístupu k zákazníkům z mnoha kanceláří napříč Českou republikou.

Z pohledu zabezpečení SW a HW se firma zaměřuje na serverová řešení, tvorbu virtualizační platformy, sestavení síťových prvků a implementace sítí, distribuci klientských zařízení – také zákaznickou podporu dle nejmodernějších trendů.

#### 4.2.1 Organizační struktura společnosti

##### **Strategické vedení skupiny BDO v ČR**

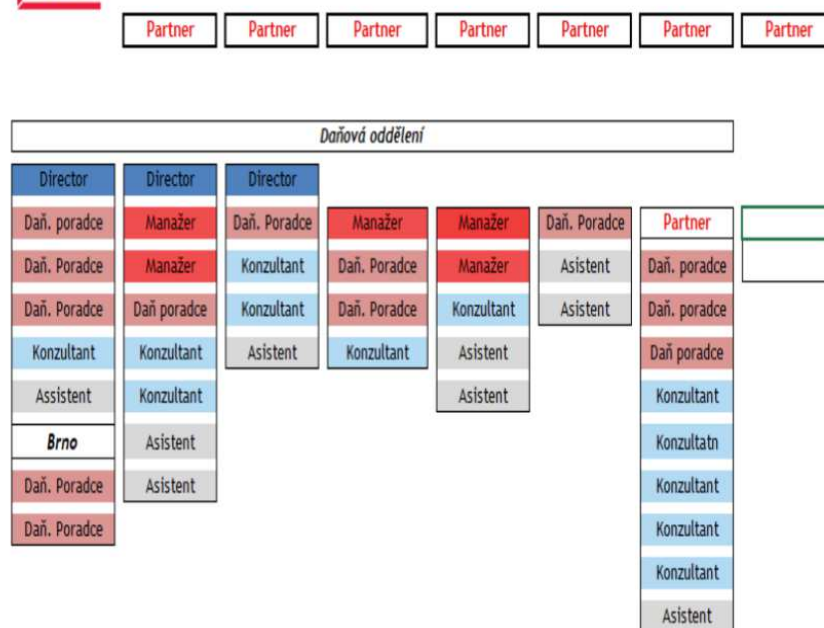
Členové Policy boardu BDO TAX a.s. jsou zároveň členy Executive Boardu BDO v České republice, kde jsou dále zastoupení partneři ze společností BDO Audit s.r.o. a BDO Advisory s.r.o. Executive board řeší strategické úkoly společné pro celou skupinu BDO v České republice nebo její části. Executive board se schází nejčastěji jednou za tři týdny. Rozhodnutí Executive boardu jsou představena na nejbližším Boardu všech firem BDO v České republice, kde se k nim mohou vyjádřit i ostatní partneři. Board všech firem BDO v České republice zasedá čtvrtletně.

##### **Výkonné vedení společnosti BDO ČR**

Operativní řízení a strategické rozhodování zajišťuje výkonné vedení. Porada vedení, jejímiž členy jsou všichni partneři společnosti, se schází měsíčně. Strategické otázky jsou řešeny „Policy boardem“, který se schází jednou za dva až tři týdny, v případě potřeby i častěji. Rozhodnutí Policy boardu jsou představena na nejbližší poradě vedení, kde se k nim mohou vyjádřit i ostatní partneři.

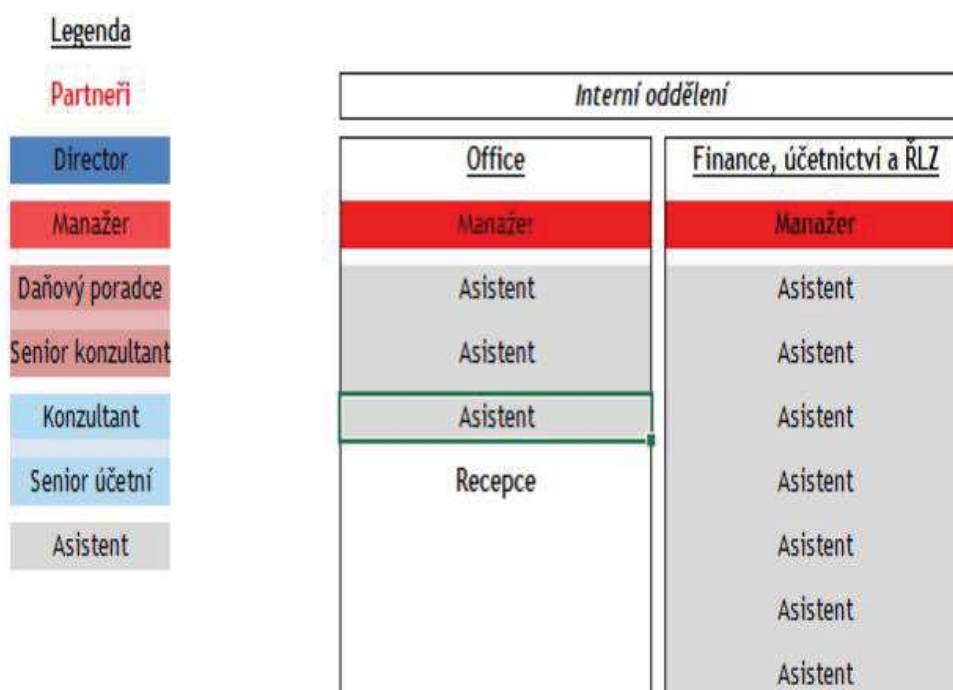
Výkonné vedení tak určuje strategii a zajišťuje její provádění. Řídící partner a každý člen týmu mají i specifické oblasti odpovědnosti za provozní řízení. Jednotliví partneři, členové výkonného vedení, jednají v průběhu roku se zaměstnanci a připomínají hlavní strategické cíle společnosti

Společnost je dále rozdělena na oddělení podle oborů působnosti (automotive, energetika, finanční instituce). Každé oddělení má svého ředitele, na nižší úrovni jsou dále vedoucí poboček. Pod nimi jsou samotní auditoři a účetní. Společnost má poměrně plochou strukturu, vzhledem k tomu, že většinu činností zajišťuje pomocí outsourcingu (služby facility managementu), případně využívá operativní leasing (automobily, HW).



Obr. 4.2 Organizační struktura BDO Tax a.s.

Zdroj: Vlastní zpracování



Obr. 4.3 Organizační struktura BDO Tax a.s. (Interní oddělení)

Zdroj: Vlastní zpracování



### **Hodnoty firmy:**

#### *Komunikace je základem všeho*

Profesní seberealizace: BDO TAX a.s. je perfektní místo a prostředí pro skvělé jedince.

Respekt k osobnímu životu: Pouze adekvátní harmonie mezi profesním životem, ambiciózností a soukromým životem (zdraví, rodina, trávení volného času, a psychický rozvoj) může směřovat k úspěchu.

Poctivá a těžká práce: Jen ti nejlepší jedinci mohou nabídnout něco navíc, to dovede zajistit pouze nasazení po celý život a neustálé zlepšování se.

#### *Osobní hodnoty*

Důvěra: Spojení etiky, celistvosti, informovanosti a výsledků.

Týmová práce: Vzájemná kooperace uvnitř i navenek posunuje nastavené hranice.

Oddanost: Firma si je vědoma toho, že tým, co má, disponuje i díky druhým – především díky klientům, že jedno souvisí s druhým a nelze navzájem oddělit.

#### *Profesní hodnoty*

Bezodkladné a proaktivní jednání: Firma sama vyhledává a uskutečňuje možnosti zlepšení a navyšuje hodnotu pro zákazníka.

Nekompromisní kvalita: Nejlepší znalosti firma aplikuje pro ta nejlepší řešení.

Zodpovědnost a jistota: Firma zodpovídá za výsledky vlastní práce, za nacházení dlouhodobých řešení.

## **4.3 PEST analýza**

Za klíčové součásti makrookolí lze označit faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a kulturní a technologické. Analýza, dělící vlivy makrookolí do čtyř základních skupin, se proto označuje jako PEST (P-politické, E-ekonomické, S-sociální, T-technologické) analýza. Každá z těchto skupin v sobě zahrnuje řadu faktorů makrookolí, které různou měrou ovlivňují podnik. Důležitost jednotlivých faktorů se pro odlišná odvětví, podniky a různé situace může lišit.

### **Politické a legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představuje pro podniky významné příležitosti, ale současně také ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích spotřebitelů, ochrany domácích podnikatelských subjektů atp.

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

V oboru poskytování poradenských, auditorských služeb a účetnictví se klade největší důraz na transparentnost a etiku. Společnost BDO má zpracován Etický kodex BDO, podle kterého společnost postupuje. Porušení pravidel transparentnosti, ovlivňování nebo střet zájmů, nebo jiné pochybnosti, by měly velmi neblahé důsledky na důvěryhodnost, které je v tomto oboru elementární.

### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny. V roce 2018 HDP meziročně vzrostl o 2,8 %. Česká ekonomika si nejlépe vedla v roce 2006, kde HDP vzrostl o 6,9 %. Nejhůře na tom byla v roce 2009, kdy následkem světové hospodářské krize HDP klesl o 4,8 %. Zatímco hospodářská odvětví od roku 1993 postupně ztrácela na svém významu, jiná získávala. Průmysl hraje v české ekonomice významnou roli a jeho podíl na tvorbě hrubé přidané

hodnoty se dlouhodobě pohybuje okolo 30 %. Podíl zemědělství, lesnictví a rybářství však od vzniku České republiky poklesl o polovinu a v roce 2018 tvořil jen 2,2 % HDP.

Míra inflace činila v roce 2018 2,1 %, což se jeví jako ideální hodnota (dlouhodobý inflační cíl ČNB je 2 %). Tento údaj je důležitý s ohledem k předpokladu hodnot úrokových sazeb (zde se dá předpokládat mírný růst).

Dluh vládních institucí v roce 2018 meziročně poklesl o 14,8 mld. Kč na 1 734,7 mld. Kč což v relativním vyjádření odpovídalo 32,6 % hrubého domácího produktu.

Průměrná měsíční mzda dosahovala v roce 2018 téměř 32 tisíc korun, přičemž meziroční nominální nárůst byl 7,5 %, což bylo nejvíce od roku 2008. K nejlépe placeným profesím v České republice v roce 2018 patřili řídící pracovníci v ICT a v oblasti lidských zdrojů či nejvyšší představitelé firem. Podle dosaženého vzdělání pobírali v roce 2018 nejvyšší výdělky vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci, naopak nejnižší mediánovou mzdu měli zaměstnanci se základním či nedokončeným vzděláním. Podle věkových kategorií pobírali nejnižší mediánové mzdy zaměstnanci do 20 let (21 451 Kč), zatímco v kategorii 30–34 let byl medián nejvyšší (30 687 Kč). Česká republika stále patří k zemím, kde jsou vyšší rozdíly v odměňování mužů a žen. U třicátníků se však tato propast mezi výdělky pomalu uzavírá.

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj. Nízká úroveň úrokové míry představuje příležitost pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný bude i vliv míry inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Zachycení těchto souvislostí a promítnutí jejich vlivu na podnik, odhad a předvídání vývojových tendencí v této oblasti pak představuje dominantní úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie. Konkrétní propočty dopadu těchto faktorů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku.

## Sociální a demografické faktory

Sociální a demografické faktory odrážejí vlivy spojené s postojí a životem obyvatelstva a jeho strukturou. Mezi tyto faktory patří velikost populace, věková struktura populace, geografické rozložení, etnické rozložení apod.

Jako relevantní informaci z pohledu sociálních a demografických faktorů byla vybrána nezaměstnanost, výše průměrné mzdy a vzdělanostní struktura obyvatelstva ČR. Pro společnost je elementární získávat na trhu práce zdatné odborníky, velmi dobrým zdrojem nových zaměstnanců jsou absolventi vysokých a odborný středních škol. Výše průměrné mzdy je pak velmi důležitá pro cenotvorbu nabízených služeb a také jako důležitý zdroj informací pro ŘLZ.

Rok 2018 byl ve statistice zaměstnanosti a nezaměstnanosti v mnoha oblastech výjimečný. Došlo k bezprecedentnímu poklesu nezaměstnanosti na straně jedné a zrcadlově k nárůstu počtu volných pracovních míst na straně druhé. Počet zaměstnaných vystoupal na historicky rekordní úroveň, když atakoval hranici 5,3 milionu osob. Míra zaměstnanosti činila 59,2 %. Celkový počet nezaměstnaných se v roce 2018 snížil na 121 tisíc osob. Obecná míra nezaměstnanosti se tak dostala na rekordně nízkou hodnotu 2,2 %. Počet dlouhodobě nezaměstnaných se snížil na 34,9 tisíce osob a více než rok bez práce bylo jen 31,5 % nezaměstnaných. **Více než desetinu zaměstnaných osob v České republice tvoří v současnosti lidé s cizím státním občanstvím.**

Pokles počtu žáků středních škol se v posledních letech zastavil a v roce 2018 dosáhl tento počet 421 tisíc. Tři čtvrtiny středoškoláků studovaly střední školy s maturitní zkouškou, z toho 44 % v odborném středním vzdělávání a 31 % procent na gymnáziích. Pětina žáků středních škol navštěvovala školy poskytující střední vzdělání s výučním listem a 3,5 % se věnovala nástavbovému studiu. Ostatní studovali v oborech středního vzdělávání bez výučního listu i maturity nebo na konzervatořích. Na 26 veřejných a 36 soukromých vysokých školách v České republice v roce 2018 studovalo 290 tisíc studentů. Většina studentů studovala na veřejných vysokých školách.

Dlouhodobě se prodlužuje naděje na dožití, v případě mužů 74,5 let a v případě žen na 81,1 let. Tyto hodnoty však patří k nejnižším v České republice. Obyvatelstvo postupně stárne, v roce 2017 činil průměrný věk obyvatel 42,5 roku. Věková struktura se rychle mění, na 100 dětí již připadá více než 127 seniorů.

Životní styl obyvatelstva se odráží ve způsobu trávení volného času, ve stylu oblékání, vzdělávání apod. V souvislosti s rostoucím zájmem o vyšší kvalitu osobního života a vyšší životní úroveň např. podniky častěji nabízejí zaměstnancům pružnou pracovní dobu, kratší týdenní úvazky, delší dovolenou, příspěvky na vitaminové preparáty, příspěvky na sportovní aktivity, příspěvky na dovolenou apod., namísto pouhého zvyšování platu. Další faktory jako jsou kulturní faktory, zvyklosti, tradice, celospolečenské jevy, rozdělní příjmů apod. se podílí na životě obyvatelstva daného kraje, či regionu.

Do těchto sociálních faktorů také patří pracovní síla, její dostupnost s požadovanými schopnostmi a dovednostmi a pracovní mobilitou. Dále pak existence vzdělávacích institucí schopných poskytnout potřebné vzdělání. Úroveň vzdělanosti napříč populací se zvyšuje. Podíl vysokoškoláků mezi zaměstnanými v národním hospodářství dosáhl v roce 2018 hodnoty 22,9 %. Proti roku 2001 se tak zdvojnásobil.

Všechny výše uvedené elementy jsou výsledkem kulturních, ekonomických, demografických, náboženských, vzdělávacích a etických podmínek života člověka. Podobně jako ostatní oblasti jsou i faktory sociální v neustálém vývoji, který plyne z úsilí jednotlivců naplnit své tužby a potřeby. Poznání trendů v této oblasti jednoznačně vede k získání předstihu před konkurenty v boji o zákazníka.

### **Technologické faktory**

K tomu, aby se podnik vyhnul zaostalosti a prokazoval aktivní inovační činnost, musí být informován o technických a technologických změnách, které v okolí probíhají. Změny v této oblasti mohou náhle a velmi dramaticky ovlivnit okolí, v němž se podnik pohybuje.

Jedná se zejména o dostupnost potřebných technologií na obecné technologické úrovni pro daný podnik, rychlost morálního zastarání, nové možnosti pro řízení rozvoje např. SW, aplikace nových procesních postupů a metodik, nové technologické aktivity, internet a mobilní sítě.

Předvídatost vývoje směrů technického rozvoje se může stát významným činitelem úspěšnosti podniku.

## 4.4 Porterův model konkurenčního prostředí

### **Dodavatelé**

Společnost BDO TAX a.s. se soustřeďuje na svoje klíčové služby. Proto se snaží pro všechny podružné činnosti a aktivity využívat možností outsourcingu. Zde se jedná o kompletní facility management, kdy společnost CPI a.s. zajišťuje kancelářské prostory a aktivity s tím spojené (údržba, pojištění, úklid, ostraha, kancelářské potřeby, hw techniku. Dále využívá služeb telefonního operátora T-mobile, který poskytuje i internetové služby. Pro potřeby autoparku se využívá společnosti Hertz, která zajišťuje komplexní služby operativního leasingu (servis, pojištění). Dále se využívají služby společnosti Bisson & Rose jako vlivové a marketingové agentury.

### **Zákazníci**

Mezi zákazníky je široké spektrum subjektů, od těch velkých společností až po jednotlivé. Společnost nabízí služby v oborech Automotive, Energetika, Finanční instituce, Průmyslová výroba, Technologie, Média a telekomunikace, Obchod a spotřební zboží. Zároveň se společnost snaží o rozšiřování nabízených služeb, reaguje na nové výzvy a témata. Zkouší nové způsoby monetizace. Společnost má zákazníky především mezi silnými firmami s mezinárodním kapitálem. Snaha o získání menších klientů často naráží na cenové možnosti těchto subjektů.

### **Konkurence**

Konkurence je v tomto odvětví silná a trh je rozdělen mezi silné hráče. Na prvním místě v přehledu konkurence vystupují společnosti jako E&Y, KPMG, Deloitte, PwC, které mají velmi podobný profil, mezinárodní působnost, nabízejí podobné portfolio služeb a ve svých řadách mají velké množství profesionálů. Mezi těmito společnostmi se často vede cenová válka, protože trh a příležitosti jsou omezené. Tyto společnosti také soupeří na pracovním trhu, kdy se snaží nabídnout potenciálním zaměstnancům (velmi se zajímají o absolventy vysokých škol) výborné podmínky, často si zaměstnance přetahují. Díky tomuto konkurenčnímu boji se velmi zvedla platová hladina a způsobila na trhu velké nákladové pnutí, které se zároveň těžko zohledňuje v cenách nabízených služeb a při cenotvorbě, vzhledem k tvrdé konkurenci.

### **Substituční služby**

Služby společnosti jsou nezastupitelné vzhledem k legislativním požadavkům, které jsou pro zákazníky povinné (pravidelný audit, závěrky). Je snaha o co největší digitalizaci, automatizaci služeb a postupů, ale vše je nakonec kontrolováno a zastřešeno lidským faktorem, tedy zaměstnanci společnosti.

### **Hrozba nové konkurence**

Různé mezinárodní společnosti z okolních zemí nebo kontinentů se snaží proniknout na evropský potažmo český trh. Vzhledem k silné konkurenci a nutnosti silných vazeb a vztahů v oboru to však nemají jednoduché. Je častá snaha proniknout na trh pomocí franchizingu – poskytnout silné jméno, renomé a zastřešit nějakou lokální zavedenou strukturu, která poskytuje znalost místního prostředí. Poslední takovou událostí byl vstup společnosti Grant Thornton na český trh.

## **4.5 SWOT Analýza**

V následující části bude použita SWOT analýza společnosti jako strategický nástroj, prostřednictvím kterého budou jasně definovány příčiny implementace změn do podnikových procesů firmy. SWOT analýza by se měla aktivně používat při formování marketingové strategie, budování silných stránek instituce, odstraňování slabých stránek nebo jejich akceptování (pokud nelze odstranit), využívání příležitostí a vyrovnání se s hrozbami, které přináší její bezprostřední okolí.

Na základě zmapování trhu firem nabízejících služby v oblasti auditu, účetnictví, daní, finančního poradenství a znaleckých služeb v ekonomické oblasti byly vytyčeny silné stránky, slabé stránky, příležitosti a ohrožení, které ovlivňují úspěšnost podniku.

### **Silné stránky**

Silné stránky společnosti jsou její interní vlastnosti, které jí mohou napomoci k dosažení cíle. Jako silné stránky firmy BDO TAX a.s. byly identifikovány následující vlastnosti:

- Společnost má dobře rozmístěné pobočky v rámci České republiky
- Neustále rozšiřování nabízených služeb
- Spolupráce s množstvím dodavatelů

- Školení zaměstnanců
- Snaha vždy vyjít vstříc zákazníkovi
- Přiměřené ceny
- Zájem silné mezinárodní společnosti
- Kvalifikovaní zaměstnanci ochotni poradit

### **Slabé stránky**

Slabými stránkami jsou interní vlastnosti organizace, které ztěžují dosažení cíle. Při přezkoumávání firmy BDO TAX a.s. byly objeveny následující slabé atributy:

- Silná konkurence pro pobočky v Praze, Brně a Plzni
- Nedostatečně označené kanceláře
- Téměř žádná reklama
- Nestanoven informační a komunikační systém společnosti, s tím související nepropojenost poboček firmy
- Nemožnost tvořit časové výstupy množství prodaných služeb, případně vykázat druh služby s nejlepší prodejností, určit to, o co mají klienti největší zájem
- Množství funkcí ve společnosti vykonávaných jedním zaměstnancem
- Neefektivní využívání času zaměstnanci, z důvodu nezavedených analýzy dat informačního systému
- Po anketě, zjištěno, že množství lidí nezná tuto firmu pod obchodním jménem BDO TAX a.s.

### **Příležitosti**

Příležitosti jsou externí podmínky, které mohou dopomoci organizaci k dosažení cíle. Za takové podmínky byly při analýze trhu stanoveny následující:

- Možnost expanze do dalších měst
- Využití reklamních agentur v regionu
- Využití možnosti lepšího označení kanceláří
- Využití možnosti častěji školit zaměstnance



- Zlepšení funkcionality IS
- Možnost otevření nové pobočky v menších městech
- Snaha stlačovat ceny služeb od dodavatelů, vzhledem k velké konkurenci (outsourcingu)

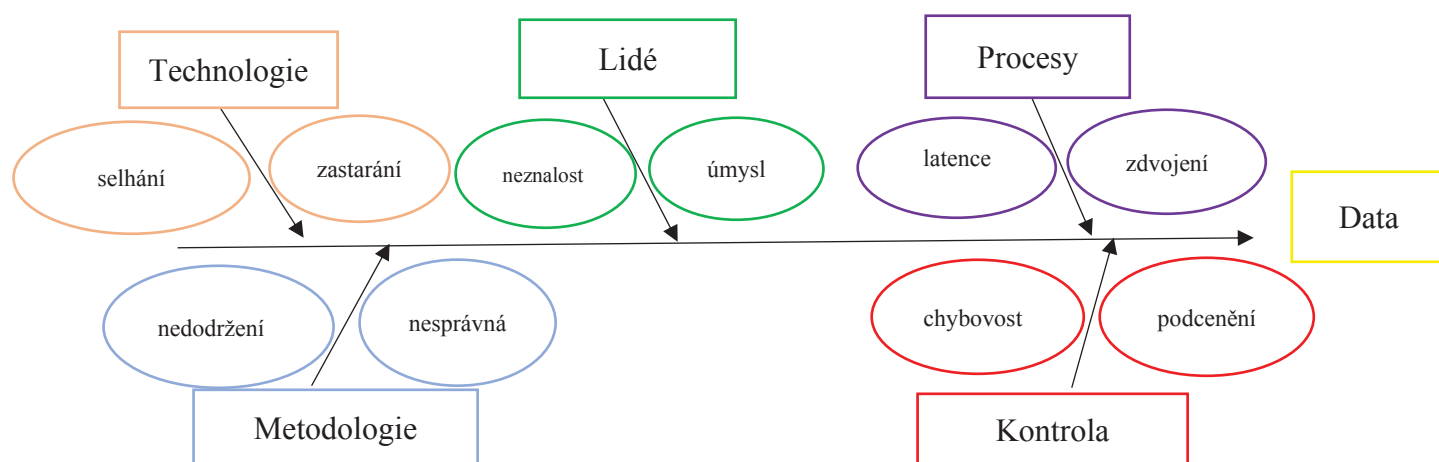
### **Ohrožení**

Hrozbami jsou externí podmínky, které mohou ztížit organizaci dosažení cíle.

- Růst konkurence
- Nižší ceny konkurence
- Přehřátý pracovní trh
- Vysoké náklady
- Neuvedení informačního systému do chodu společnosti, čímž se společnost nedokáže vyrovnat své konkurenci
- Neschopnost splácet své závazky

## **4.6 Diagram příčin a následků (Ishikava diagram)**

Jako hlavní problém tedy tzv. hlavu ryby diagramu rybí kosti byla vybrána data. Data jsou mízou, která společnost zpracovává od začátku do konce. Data (informace) poskytují vstup většiny hlavních činností a také výstup, kdy jsou tato data přetransformována do konečných produktů (účetní závěrka, interní audit apod.). V tomto spočívá i hlavní nebezpečí, kdy použití nesprávných dat, desinterpretace dat, zneužití dat, krádež dat může mít dalekosáhle následky ve formě ztráty důvěry klienta, ztráty důvěryhodnosti, finančních ztrát a někdy i trestně právní konsekvence. I ta největší společnost v oboru poskytování poradenských, kontrolních služeb může velice rychle skončit díky ztrátě důvěry (například společnost Enron).



Obr. 4.4 Diagram příčin a následků správnosti dat

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4.7 Procesní struktura

Procesní struktura představuje soubor činností a vztahů mezi lidmi. Každá firma má definovány určité procesy, které fungují na základě stanovených činností. Ve zkoumané firmě jsou procesy rozděleny na hlavní, řídicí a podpůrné. Hlavní procesy se přímo dotýkají poskytování služeb, tedy výstupů, které zákazník dostává. Řídicí procesy vytváří strategií, kontrolují, udávají směr a podpůrné služby poskytují zázemí a prostředky pro poskytování služeb – tedy pro hlavní procesy. Procesní mapy k těmto procesům (řídicím, hlavním, podpůrným) byly pro lepší názornost vloženy do přílohy této diplomové práce.

Číslo	Název	Typ procesního kroku	Vlastník procesu	Schváleno
	Právní oddělení	Hlavní	. Director ()	<input type="checkbox"/>
	Účetnictví	Hlavní	. Director ()	<input type="checkbox"/>
	BDO Academy	Hlavní	. Manažer ()	<input type="checkbox"/>
	Převodní ceny	Hlavní	. Director ()	<input type="checkbox"/>
	Recepce	Podpůrný	. Asistentka ()	<input type="checkbox"/>
	Office interní oddělení	Podpůrný	. Manažer ()	<input type="checkbox"/>
	Finance, interní účetnictví, lidské zdroje	Podpůrný	. Manažer ()	<input type="checkbox"/>
R04	Provozní kontroling a reporting organi...	Řídící	. Director ()	<input type="checkbox"/>
R01	Strategické řízení BDO TAX a.s.	Řídící	. Policy board ()	<input type="checkbox"/>
	Operativní řízení společnosti BDO TAX...	Řídící	. Partner ()	<input type="checkbox"/>
R03	Řízení lidských zdrojů	Řídící	. director, partner ()	<input type="checkbox"/>
	Řízení rizik	Řídící	. Director ()	<input type="checkbox"/>
R02	Taktické řízení společnosti BDO TAX a.s.	Řídící	. Řídící partner ()	<input type="checkbox"/>

Obr. 4.5 Seznam procesů

Zdroj: Vlastní zpracování v programu Attis

#### 4.7.1 Hlavní procesy

*Vstupy:* poptávka od zákazníka, objednávka, kancelářské potřeby, lidské zdroje

##### **Převodní ceny**

*Odpovědnost:* Director, Partner

*Činnosti:* Vyhledávání potencionálních zákazníků a jejich oslovování, domlouvání schůzek, konzultace zadání a požadavků zákazníka, písemné sjednání konečných podmínek, naplánování časového fondu. Po předání služby zákazníkovi následují činnosti spojené s podporou.

*Výstupy:* Nastavení metodiky tvorby cen, zpracování dokumentace, identifikace slabých míst, metodické vedení, benchmarking pomocí databáze Amadeus.

*Vstupy:* Poptávka od klienta, poptávky jiného oddělení společnosti, vozový park, lidské zdroje.

### **BDO Academy**

*Odpovědnost:* Director, Partner

*Činnosti:* Definování zadání od zákazníka, příprava školení v různých oblastech, školení jako klasický seminář nebo formou e-learningu, vydávání certifikátu ověřujících absolvování školení.

*Výstupy:* Produkt/služba a jeho doprovodná dokumentace, ochrana osobních údajů, opatření proti praní špinavých peněz (AML), bezpečnost a ochrana zdraví při práci, IFRS.

*Vstupy:* Poptávka od klienta, poptávky jiného oddělení společnosti, vozový park, lidské zdroje.

### **Účetnictví**

*Odpovědnost:* Director, Partner

*Činnosti:* Kompletní sortiment služeb, od základního vedení účetnictví, přes mzdovou agendu až po komplexní poradenství.

*Výstupy:* Znalecké služby, měsíční reporty, daňová řešení, správa plateb, roční závěrka, mzdové účetnictví.

*Vstupy:* Poptávka od klienta, poptávky jiného oddělení společnosti, vozový park, lidské zdroje.

### **Právní oddělení**

*Odpovědnost:* Director, Partner

*Činnosti:* Poskytování právních služeb a poradenství pro ostatní oddělení společnosti, plnění zakázek externích klientů.

*Výstupy:* Řešení sporů, pracovní právo, insolvence a restrukturalizace, veřejné zakázky, PPP projekty, duševní vlastnictví.

#### 4.7.2 Řídicí procesy:

*Vstupy:* Vize, cíle a hodnoty firmy, informace z vnějšího a vnitřního prostředí.

##### **Strategické řízení BDO Tax a.s.**

*Odpovědnost:* Vedoucí partner, partner, director

*Činnosti:* Definování strategických změn na základě vypracovaných analýz zúčastněných oddělení, nastavování strategických cílů firmy a její směřování do budoucna a nastavování strategie komunikace směrem k důležitým zákazníkům.

*Výstupy:* Strategický dokument obsahující hlavní kroky k naplňování strategie v podobě úloh a projektů.

*Vstupy:* Dokumenty řízení projektů, plány a rozpočty organizace.

##### **Operativní řízení společnosti BDO Tax a.s.**

*Odpovědnost:* Partner, Director

*Činnosti:* Rozdělování časového fondu mezi řešitele úkolů, konzultace problémem v rámci jednotlivých projektů, řešení reklamací, plánování lhůt, tvorba reportů, personální aktivity, zasílání důležitých informací o dění ve firmě a projektech do celé firmy a kontrola výsledků.

*Výstupy:* Reporty o stavu projektů, rozdělené a zadané úkoly, podpůrné procesy.

*Vstupy:* Strategické dokumenty společnosti, doporučení kontrolingu.

##### **Taktické řízení BDO TAX a.s.**

*Odpovědnost:* Partner, director

*Činnosti:* Sestavování finančních plánů, vyhodnocování výnosů a nákladů, plánování mzdových prostředků, střednědobé plány, vyhodnocení hospodaření firmy.

*Výstupy:* Finanční plán s investicemi, organizační struktura společnosti.

*Vstupy:* Strategické ukazatele, vrcholová BSC organizace.

### **Provozní kontroloving a reporting organizace**

*Odpovědnost:* Interní oddělení, Director

*Činnosti:* Analýza informačních technologií, kontrola chodu, řešení problémů, oprava, školení zaměstnanců s prací s vnitřním informačním systémem.

*Výstupy:* Plnění požadavků zaměstnanců, reporty pro taktické a strategické řízení, KPI.

#### **4.7.3 Podpůrné procesy:**

*Vstupy:* Firmy dodávající služby, knihkupectví, sw Helios, BDO Tax manuál.

### **Office interní oddělení**

*Odpovědnost:* manažer

*Činnosti:* Provozní chod společnosti, spojovací místo mezi vnitřními odděleními a dodavateli služeb.

*Výstupy:* Knihovna a archiv, objednávky vizitek, správa datových schránek, objednávky překladů, obecný chod kanceláře.

*Vstupy:* Pošta, kurýr, firmy dodávající služby.

### **Recepce**

*Odpovědnost:* recepční, manažer

*Činnosti:* Prezentace společnosti, styk s veřejností, operativa.

*Výstupy:* Správa databáze klientů, správa emailové schránky, náhradní plnění, objednávka oprav kanceláře, komunikace s mobilním operátorem, vozový park.

*Vstupy:* Adaptační manuál, kompetenční modely, ŘLZ, pracovní směrnice, výkonnostní modely.

### **Finance, interní účetnictví, lidské zdroje**

*Odpovědnost:* manažer

*Činnosti:* Zajišťování chodu společnosti z hlediska lidských zdrojů.

*Výstupy:* Zpracování mezd, příprava pracovních smluv, nástupní a výstupní doklady, vedení pokladny, finanční kontrola.

#### 4.8 Současný stav procesů interní komunikace ve firmě

Na základě zkoumání interních dokumentů firmy, pozorování procesů přímo na pracovišti a skrze strukturované rozhovory je možné analyzovat interní komunikaci ve firmě. Tento druh komunikace je především o předávání různých informací souvisejících s pracovní činností. V rámci vertikální komunikace, která je formální, vedení firmy předává informace směrem k vedoucím jednotlivých oddělení a ke členům týmů. Takovým způsobem se k zaměstnancům dostávají informace ohledně strategických cílů, o důležitých změnách, výsledcích firmy a stavu jednotlivých projektů. Otevřené komunikační klima dává prostor i pro horizontální komunikaci, která je neformální a zaměstnancům umožňuje vyjadřovat své názory a nápady v uvolněnější pracovní atmosféře. Ve firmě probíhá i komunikace směrem zdola nahoru, avšak v tomto případě není tak intenzivní jako při opačném směru. Firma nestimuluje zaměstnance ke zpětné vazbě, vyjadřování názorů a podnětů na změny probíhá z iniciativy samotných zaměstnanců. Zkoumaná firma nemá vypracovanou žádnou komunikační strategii a ani zdokumentované procesy týkající se interní komunikace. Existují stručné dokumenty, které řeší strukturu firmy a činností a manuál k informačnímu systému.

#### **Analýza vnitřních faktorů modelem 7S**

Tato analýza se zaměřuje, jak z názvu vyplývá, na 7 faktorů: strategie firmy, strukturu, systémy řízení, styl manažerské práce, spolupracovníků, schopnosti a sdílené hodnoty.

*Strategie* – zkoumaná firma nemá zcela jasně vytyčené cíle, vizi a ani komunikační strategii, která není formalizována. Procesy v rámci komunikace jsou nastaveny ústní formou, tedy dohodou na tom, jakými prostředky se budou zaměstnanci dorozumívat ve firmě. Absence této strategie způsobuje chaos v používání různých

komunikačních nástrojů a komunikační šumy. Informovanost zaměstnanců o strategii, cílech a vizi firmy není dostatečná a je potřeba ji posílit.

*Struktura* – organizační uspořádání zkoumané firmy je vyhovující, protože má jasně stanovené činnosti, kompetence a odpovědnosti mezi jednotlivými zaměstnanci. Každý ví, jakou má roli ve firmě a uvědomuje si vztah nadřazenosti a podřazenosti. Problémy jsou však s nejednotností komunikačních kanálů a se slabou zpětnou vazbou ve směru zdola nahoru. Probíhající procesy závislé na prováděných pracovních činnostech nejsou však formalizovány.

*Systémy řízení* - v případě analýzy interní komunikace je třeba se v rámci tohoto faktoru zaměřit na celkové fungování informačních a komunikačních systémů. Zkoumaná firma má vytvořený vlastní informační systém, který nabízí i svým klientům. Tento systém má funkci intranetu, tedy zaměstnanci v něm mají zadávané úkoly, časové fondy a také v něm komunikují a používají CRM. Řeší jejich potřeby, avšak systém začíná být zastaralý a nedokáže flexibilně reagovat na zvyšující se požadavky firmy. Úroveň schopností zaměstnanců ovládat tento systém je průměrný, z důvodu nedostatečného zaškolení. Firma komunikuje se zaměstnanci osobně, ale i elektronicky. Osobní komunikace je možná díky tomu, že firma zatím nemá příliš mnoho zaměstnanců. Informace vedení podává na poradách a prostřednictvím emailů, což je příliš formální a je třeba zavést určité neformální zvyky, které podpoří loajalitu zaměstnanců vůči firmě.

*Styl manažerské práce* - vedení firmy má v kompetenci partner, director a manažer jednotlivých oddělení - implementují jednotlivé strategické a jiné rozhodnutí do pracovních činností zaměstnanců, což funguje dostatečně. Vedoucí oddělení mají zodpovědnost za projekty a za členy projektových týmů. Způsob komunikace se svým týmem mají ve své odpovědnosti a zvládají ji uspokojivě. Vedoucí pořádají časté schůzky, na kterých se řeší problémy v projektu nebo brainstormingu. Ve firmě převládá spíše neformální komunikace, protože nejčastěji komunikují osobně, což je nejlepší způsob, jak řešit problémy.

*Spolupracovníci* – firemní kultura a motivace zaměstnanců není ve firmě příliš silná. Je to způsobeno tím, že firma dostatečně zvyrazňovala hodnoty a svou filozofii. Spolupracovníci tvoří však dobrý kolektiv a společně umí řešit problémy v projektech. Vzájemně si umí pomoci. Firma má poměrně stabilní zaměstnance, kteří setrvávají na pracovní pozici, což dokazuje jejich spokojenost.



*Schopnosti* – kvalifikační odbornost firmy je na dobré úrovni, protože firma má zkušené pracovníky, kteří mají praktické zkušenosti a rádi se učí nové věci. Podpora však ze strany firmy na vzdělávání není intenzivní, proto v tomto směru je prostor pro zlepšování. Komunikační schopnosti jednotlivých zaměstnanců se liší. Problémem je, že někteří zaměstnanci preferují zažité komunikační nástroje a někteří nemají problém se zavedením nového nástroje.

*Sdílené hodnoty* – díky těmto nastaveným hodnotám firma naplňuje svou strategii. Firma se snaží i navenek posilovat své postavení, což má vliv na soudržnost zaměstnanců. Firma realizuje různé workshopy pro veřejnost a také spolupracuje s vysokými školami. Tyto aktivity zlepšují propagaci firmy směrem k zákazníkům, ale také ukazuje zaměstnancům přidanou hodnotu jejich práce.

### **Silné a slabé stránky interní komunikace**

#### *Silné stránky interní komunikace*

- Znalost problematiky online marketingu je velmi vysoká.
- Kvalifikační úroveň pracovníků.
- Vedení firmy prosazuje vzájemnou spolupráci a otevřené komunikační klima.
- Loajalita pracovníků, neformální vztahy, které utvrzují jejich soudržnost.
- Tvorba workshopů, konferencí pro veřejnost.
- Společné aktivity v podobě teambuildingů.

#### *Slabé stránky interní komunikace*

- Nedostačující informační systém.
- Chybějící zavedené procesy pro adaptaci nových zaměstnanců.
- Zaměstnanci nemají dostatek informací o ostatních projektech.
- Chybí komunikační strategie.
- Absence kanálu pro zpětnou vazbu směrem k vedení.
- Nejednoznačný komunikační nástroj.
- Slabé komunikační cíle, hodnoty a vize firmy směrem k zaměstnancům

#### 4.8.1 Porovnání nástrojů interní komunikace

Zkoumaná firma zvolila cestu vývoje vlastního informačního systému INTRAX, který používá dodnes. Tento systém splňuje základní potřeby a požadavky firmy. Nicméně firma se rychle rozvíjí a INTRAX bude potřeba vyvíjet dále v takovém tempu a na takové úrovni, jako jsou nabízeny systémy na trhu. Předělávat několikaletý systém na novodobé požadavky bude velmi časově a finančně náročné, proto by se měla firma zamyslet nad zakoupením systému od externí firmy (např. sw Helios případně jiný ERP systém vhodný pro společnosti v tomto oboru). Aktuální produkty, které nabízejí firmy v rámci informačních a projektových systémů, využívají nové prvky, které udávají nové trendy ve způsobech, jakým probíhá komunikace mezi projektovými týmy, zaměstnanci navzájem a zaměstnanci se zákazníky.

Na základě stanovených potřeb a podmínek, které by měl informační systém splňovat, se vytvořilo srovnání 3 vybraných nástrojů pro potřeby interní komunikace, které jsou nejpoužívanější. Jedná se o stávající nástroj INTRAX a systém externí firmy s názvem TEAMWORK a WRIKE. Všechny tyto systémy nabízí komplexní správu projektů. Velkou výhodou je, že spojuje téměř všechny funkcionality, které poskytují konkurenční systémy. K používání není potřeba manuál a může jej začít používat každý. Přenechává prostor managementu na řešení projektových činností a procesů. Systémy usnadňují týmovou komunikaci při realizaci projektu. Poskytuje funkce jako je vytváření projektů, úkolů, přidávání členů na projektech, sdílení dokumentů a souborů a komunikaci mezi uživateli. Úloha e-mailové komunikace ztrácí význam, protože umožňuje sdílet poznámky, nahrávat soubory, kombinovat úkoly a kombinovat je, vytvářet pracovní postupy a přidávat následníky.

V rámci *hodnocení práce s úkoly* nejlépe splňuje výše uvedené parametry nástroj Teamwork. V porovnání s ostatními nástroji je výrazně lepší, co se týče zadání úlohy a editace dokumentů.

V rámci *porovnání z hlediska správy projektu* se hodnotí funkce spojené výhradně se správou projektů jako založení projektu, možnosti založení několika projektů, přehled všech úloh přiřazených k projektu, možnosti plánování časových kapacit uživatele, šablony projektu, možnosti plánování rozpočtu, celkový přehled o stavu projektu. Z tohoto

podhledu se jako nejlepší jeví systém Teamwork či Wrike. Oba systémy vykazují snadnější orientaci ve správě projektů a v plánování rozpočtů.

V rámci *pozorování a hodnocení nástrojů komunikace* se sleduje funkcionalita možností komunikace při založení projektů, komentářích a napříč celým systémem. Pro zkoumanou firmu je důležité, aby bylo možné komunikovat v rámci konkrétního úkolu tak, aby se do konverzace mohli přidávat další zaměstnanci firmy a také samotný klient. Pro přehlednost celé komunikace je třeba, aby systém umožňoval komunikaci i nad celým projektem a také, aby poskytoval funkci komunikace v reálném čase. Z tohoto hlediska se jako nejlepší jeví program Teamwork.

Interní systémy firem by měly nabízet *možnosti správy CRM*, to znamená správu svých klientů. V rámci tohoto srovnání se klade důraz na způsob vložení klienta a celkovou editaci, možnost založení obchodního případu ke klientovi a jeho editace, zaznamenávání komunikace s klientem a notifikace aktivit ke klientům. Všechny uvedené systémy toto splňují.

*Porovnání z hlediska dokumentů* – správa dokumentů v rámci jednotlivých nástrojů se hodnotí z pohledu funkcí jako je vyřešení strukturovaného dokumentového skladu, čímž se předejde ke ztrátě dokumentů. Důležité jsou také funkce jako je online editování dokumentů, vkládání pomocí Drag & Drop, což znamená protažení dokumentu na místo uložení, čímž se zrychluje tento proces. Důležitou funkcí, které by měly nástroje splňovat, bylo vícenásobné vkládání souborů s dokumenty. V rámci tohoto hodnocení se jako nejlepší opět jeví systém Teamwork.

*Porovnání z hlediska administrativy* – dalším hodnotícím hlediskem v rámci porovnávání je schopnost funkce poskytovat platformu pro provádění administrativních činností. Podstatné je sledování docházky, plánování zdrojů a správa pracovní doby jednotlivých uživatelů. Podstatnou funkcí při administraci je udělování práv uživatelům na různé činnosti, úkony a změny. Všechny zkoumané systémy toto splňují.

Z této analýzy vyplývá, že jako nejideálnější systém se pro firmu jeví systém Teamwork.

## 4.9 Výzkum vlivu organizace na procesy komunikace

V rámci praktické části jsme se také snažili najít odpověď na otázku, jak ve vybrané firmě zlepšit procesy interní komunikace. Cíl vychází z potřeby firmy zlepšit procesy interní komunikace, které nejsou dlouhodobě efektivní. Aby bylo možné odpovědět na tuto otázku, je potřeba nejprve odpovědět na dílčí výzkumné otázky, které byly položeny zástupcům firmy BDO TAX a.s.:

- Jakým způsobem ovlivňuje organizační struktura interní komunikaci? (definování míry vlivu organizační struktury na interní komunikaci ve firmě)
- Jakým způsobem ovlivňuje organizační kultura interní komunikaci? (definování míry vlivu organizační kultury na interní komunikaci ve firmě)
- Jak ovlivňuje vybraný komunikační nástroj ve firmě interní komunikaci? (zjištění, zda jsou vybrány komunikační kanály efektivně a zda pozitivně ovlivňují komunikaci ve firmě)
- Jaké jsou konkrétní problémy interní komunikace? (identifikace problémových míst v komunikaci)

Na základě získaných odpovědí budou vytvořeny návrhy na zlepšení aktuálního stavu. V rámci těchto návrhů je vytvořen procesní model komunikace, který navrhuje přesný postup komunikace napříč firemní hierarchií.

### 4.9.1 Vliv organizační struktury na interní komunikaci

Zaměstnanci se ve svých odpovědích shodli, že procesy v rámci komunikace nastaveny nejsou jednoznačně a dostačujícím způsobem. Pro procesy, které probíhají ve firmě, nejsou vytvořeny modely, které by definovaly vstupy a výstupy. Z odpovědí vyplynulo, že při zadávání úkolů není častokrát jasné, jak má výsledek, resp. výstup vypadat, a co má konkrétně vše obsahovat. Formální komunikační prvky (jako je např. jednotný hlavičkový papír) jsou sice nastaveny, avšak slabě komunikovány vůči zaměstnancům a nastávají situace, kdy každý zaměstnanec používá, co uzná za vhodné podle sebe. Tato pravidla a podklady umožňující jejich splnění by se měly nacházet v lehce dohledatelném úložišti, popř. by měly být přednastavené. Jedná se o formalizaci především vizuální stránky dokumentů, které fungují jako komunikační nástroj se zákazníkem nebo se zaměstnanci. Zaměstnanci pocítují, že procesy ve firmě nejsou

dostatečně komunikovány a vytvářejí se tak limity v pracovní činnosti, které snižují efektivitu práce zaměstnanců. Z tohoto důvodu jsou nuceni hledat vlastní procesní modely komunikace, což je zpočátku časově náročné. V případě nastavených procesů by se ušetřil tento čas a zvýšila by se efektivita práce hned od začátku. S procesy je spojeno i definování pracovních pozic, jejich kompetence a odpovědnosti, což v rámci firmy není dostatečně specifikováno, a především to není dostupné v rámci informačního systému. Ze všech odpovědí vyplynula potřeba formalizovat komunikační procesy, definování kompetencí zaměstnanců, vytvoření komunikační strategie a vizualizovat tyto procesy, aby byly snadno pochopitelné a jasné.

Komunikační propojení v rámci firmy je podle většiny odpovědí zaměstnanců nastaveno dostačujícím způsobem. O soustavnou komunikaci v rámci týmu se starají vedoucí oddělení, kteří by měli udržovat komunikaci s vedením a komunikovat průběh projektů. Tento způsob podle respondentů funguje. Ke komunikačnímu šumu dochází někdy po schůzkách, kde se dohodnou určitá řešení problému nebo se zadají úlohy ústní formou. Problém někdy nastává, když se po schůzce změní tato rozhodnutí a nejsou zaevidované písemně. Komunikační propojení obchodního oddělení je označováno zaměstnanci jako nedostačující, a to z důvodu používání nejednotného komunikačního nástroje a nezadávání úloh prostřednictvím informačního systému. Oddělení obchodu často podává informace prostřednictvím emailové komunikace.

#### 4.9.2 Vliv organizační kultury na interní komunikaci

Úspěch firmy závisí především na zaměstnancích, a proto je důležité, aby měli vytvořené příjemné pracovní prostředí, které je bude stimulovat k efektivní práci, což se odrazí na spokojených zákaznících a zvyšování zisku firmy. Při analýze interní komunikace je třeba zjistit, zda ji ovlivňuje organizační kultura a jakým způsobem.

Odpovědi zaměstnanců ohledně informovanosti o cílech a hodnotách firmy jsou negativní a hodnotí ji jako velmi slabou. Není vytvořena pevná a jasná vize firmy, která by pomáhala zaměstnancům více věřit v to, co dělají v rámci své pracovní pozice. Od nepřesně definované vize se odvozují i nejasné cíle a hodnoty, které firma zastává. Zaměstnanci vnímají jen kvantitativní cíle zaměřené na zisk a hodnoty jsou směřovány na klienta. Zaměstnanci se neshodovali v definování cílů, lišili se navzájem, což dokazuje, že firma slabě komunikuje směrem k zaměstnancům. Prezentace probíhá během

kvartálních porad, což je pro respondenty nedostačující. Firma by měla sledovat technologické novinky, o kterých by zaměstnanci chtěli být informováni nejen z vlastní iniciativy, ale také ze strany firmy.

Zaměstnanci nemají úplnou informační platformu, aby byli schopni se ztotožnit s cíli a hodnotami firmy. Většina respondentů tvrdila, že se neztotožňují s hodnotami firmy. Uváděných bylo několik důvodů, ale nejčastějším a nejsilnějším bylo slabá komunikace směrem k zaměstnancům. Aktuální hodnoty a cíle jsou zaměřeny čistě jen na zákazníka a je velmi těžké tam najít něco pro zaměstnance. Absence využívání nových technologií a prostředků zaměstnanců neuvrzuje v tom, že se firma snaží posouvat dále v technologickém rozvoji. Zaměstnanci se nedokážou ztotožňovat s cíli a hodnotami i kvůli tomu, že výsledky firmy jsou měřeny v ziskovosti a v číslech a nevidí v nich přidanou hodnotu, kterou společně mají vytvářet. Zaměstnancům chybí prezentace budoucích cílů firmy a také informace, kam chce firma směřovat.

#### 4.9.3 Vliv komunikačního nástroje na interní komunikaci

Hlavním komunikačním nástrojem interní komunikace ve zkoumané firmě je intranet pod názvem INTRAX. Tento systém slouží jako nástroj pro projektový management, zorganizování práce a také je schopný vytvářet statistiky pro zaměstnance ohledně výkonu práce a počtu splněných úkolů. Tento nástroj umožňuje komunikaci při jednotlivých zadaných úkolech.

Zaměstnanci se shodovali na tom, že tento informační systém má výhody v tom, že systém je jejich vlastní firemní řešení, které je přesně nastavené jejich potřebám. Tento systém využívají již mnoho let a to, že firma vlastní tento systém považují za velkou výhodu, a to především z toho důvodu, že se firma nemusí přizpůsobovat jiným nástrojům, kterých je mnoho a poskytují služby podobného charakteru. Další výhody, na kterých se zaměstnanci shodli, byly informačního charakteru v pracovním nasazení. Oceňují možnost přehledně vidět, na čem konkrétně pracují, kolik mají volnou kapacitu, kolik % splnili z časového fondu a také jim tento nástroj umožňuje vidět kdo na jakém projektu pracuje. Nedocenitelnou funkcí INTRAXU pro zaměstnance firmy je kalendář, ve kterém sdílejí individuální úkoly i společné schůzky a akce. Zaměstnanci jsou tak schopni vidět vše na jednom místě a jsou informováni o následujících událostech.

Zaměstnanci však obecně uváděli více nevýhod než výhod tohoto systému. Nicméně je potřené poznamenat, že ne každý zaměstnanec pracuje se systémem stejně, to znamená, že některé pracovní pozice nevyžadují podrobnou práci s tímto systémem. Konkrétní nevýhody, které zaměstnanci uváděli, se od sebe zásadně nelišily. Z rozhovorů vyplynulo, že komunikační nástroj je zastaralý. Vyvinuté jsou už lepší technologie, které mají funkci interního informačního systému firmy, a parametry pro stále se rozvíjející se firmu už dávno nesplňuje. Procesy ve firmě se mění a mění se také nároky na informační systém.

Za velký problém považují zaměstnanci uživatelské rozhraní, které je nepřehledné a princip intuice nesplňuje. Způsob vyhledávání je matoucí a nefunguje plynule a jednoduše. Nepřehlednost informací, ke kterým by zaměstnanci potřebovali mít okamžitý přístup, podporuje i absence tzv. dashboardu, tedy společné nástěnky. Jejím účelem je shrnout všechny informace ohledně úkolů, pracovní kapacity, nových komentářů k úkolům apod. Tato společná nástěnka by zprůhlednila a poskytla informace o celkovém dění v pracovní činnosti zaměstnanců a stavu plnění úkolů.

Přehlednost komunikace hodnotili zaměstnanci jako průměrnou. Splňuje základní parametry informovanosti. Všichni respondenti se shodli na tom, že efektivní komunikace by měla probíhat přes jeden systém, který bude poskytovat různé druhy komunikace od chatu, komentáře v poznámkách až po možnosti propojení tohoto systému s jinými. Z rozhovorů vyplynulo, že komunikace by se měla zlepšit tak, aby komunikační nástroj umožňoval komunikaci v reálném čase a napříč celou firmou.

#### 4.9.4 Konkrétní problémy interní komunikace

Cílem této otázky bylo odhalit individuální zábrany a problémy, které brání respondentům v celkové komunikaci v pracovním prostředí.

S vyjadřováním názorů úzce spojena zpětná vazba, která dává smysl názoru směřujícímu od zaměstnance k vedoucímu oddělení nebo přímo k jednatelům. V tomto případě jsou odpovědi zaměstnanců z rozhovorů spíše negativního charakteru a poukazují na to, že zaměstnanci nepocitují zájem ze strany vedení podávat vyjádření k podaným návrhům. Vedoucí oddělení otázku zpětné vazby řeší se svým týmem a prostřednictvím osobního rozhovoru na schůzkách dostávají členové týmu zpětnou vazbu. V případě, že se vedoucí oddělení rozhodne komunikovat návrhy směrem k vedení firmy, nedostává



se mu řádné zpětné vazby a tím vzniká demotivující atmosféra. Respondenti se shodli na tom, že v případě změny musí jít iniciativa z jejich strany, což jim však nevadí. Nejsou však spokojeni s tím, že změny, které byly komunikovány ze strany vedení jako za možné, tak trvají dlouho a neuskuteční se. Nevytváří to pozitivní atmosféru a motivace zaměstnanců zlepšovat pracovní nasazení klesá. Zaměstnancům celkově chybí iniciativa vedení být informován o tom, co se děje mezi zaměstnanci, aby si udržoval určitou hladinu aktuální informovanosti. Samotní zaměstnanci v rozhovorech navrhovali řešení na tento deficit komunikace ve směru od vedení k zaměstnancům. Zaměstnanci se shodli na realizování menších anonymních dotazníků nebo osobních setkáních, které budou čistě zaměřené na návrhy na zlepšení a společnou komunikaci s vedením spojenou se zpětnou vazbou.

Na zlepšení interní komunikace respondenti navrhovali vytvoření a nastavení kompletní strategie firmy, která dosud nebyla jasně definována a komunikována směrem k zaměstnancům. Definované by měly být vstupy a výstupy procesů, aby bylo jasné, co je potřeba mít na vstupu při řešení zadání od klienta a jak má vypadat výsledek. Za pozitivní změnu považují zaměstnanci posilování a prezentování firemní vize prostřednictvím vizualizace v podobě nástěnky s cíli firmy a s informacemi o jejím směřování a dosažených výsledcích. Podpořilo by to motivaci a radost z práce mezi zaměstnanci. Dále zaměstnanci navrhovali formu newsletteru, v němž by byly informace o dění ve firmě, technologické novinky ve světě a pochválení a poděkování vybraným zaměstnancům za dobře odvedenou práci na projektu. Vedoucí oddělení by měli dohlížet na plnění úkolů a kontrolu vytiženosti zaměstnanců, resp. členů týmu, aby se podpořilo dodržování termínů a vhodné delegování práce. Většina zaměstnanců pociťuje zájem být informován o stavu ostatních projektů, které se ve firmě řeší. Řešením by byly krátké porady, které by všechny informovaly o dění v rámci všech oddělení a také by se na nich vytvářel prostor pro diskusi o změnách a zlepšeních ze strany nejen zaměstnance, ale i zaměstnavatele.

#### 4.10 Shrnutí analýzy procesů interní komunikace

Analytická část práce vede k zodpovězení otázky *Jak ve vybrané firmě zlepšit procesy interní komunikace*. Kompletní odpověď na tuto otázku se odkrývala postupně díky obecné analýze firmy, analýze používaných nástrojů v interní komunikaci



a jednotlivých procesů, díky srovnání aktuálních nástrojů dostupných na trhu a také strukturovaným rozhovorům se zaměstnanci zkoumané firmy. Prostřednictvím výsledků analýzy bylo možné navrhnout procesní model interní komunikace a také vytvořit návrhy na řešení zjištěných problémů firmy. Jednotlivé výsledky budou představeny v následujícím textu této kapitoly.

Procesní struktura ukázala, že firma uplatňuje liniově-štabní strukturu, která má nízký počet řídicích úrovní. Zkoumaná firma splňuje předpoklady intenzivní komunikace ve vertikálním směru. Díky převažující neformální komunikaci se vytváří prostor pro vznik přátelských vztahů mezi zaměstnanci, což příznivě ovlivňuje jejich celkový výkon a výkon firmy. Hierarchické uspořádání s maximálně jedním vedoucím oddělení umožňuje rychlé řešení problémů a přehlednou komunikaci. Formální komunikace se používá v kontaktu s vedením a při kvartálních poradách. Ve firmě vzniká příznivé prostředí pro zavedení komunikačních nástrojů, které fungují převážně na neformálním kontaktu. Procesní struktura firmy nevykazuje zformalizování zavedených procesů. Existují pouze zdokumentované činnosti, které vykonávají jednotlivá oddělení, což je nedostačující. Při analýze se definovaly procesy, které působí na firmu a její výkon. Jedná se o hlavní procesy, řídicí a podpůrné. Výkonnost zkoumané firmy závisí především na výkonu zaměstnanců, kteří potřebují příjemné pracovní prostředí a organizaci úkolů a projektů, aby bylo možné splnit zadané požadavky klientů včas. Na základě analýzy mezi tyto procesy patří ty, které se týkají projektového managementu, obchodu a vývoje produktů nebo služeb.

Obecná analýza firmy hodnotila firmu z pohledu 7S analýzy a rozboru silných a slabých stránek interní komunikace. Z těchto zjištění je možné konstatovat, že vybraná firma působící na českém trhu má stabilní organizační strukturu, avšak s méně stabilním systémem řízení, což zapříčiňuje zastaralý informační systém navržený firmou. Styl řízení z manažerského pohledu celé firmy funguje shora dolů, při čemž problémy nastávají při zpětné vazbě, na kterou není vyvinut dostatečný tlak ze strany vedení. Jednotliví vedoucí oddělení splňují komunikační schopnosti a vedou své týmy efektivně k úspěšným výsledkům. Zkoumaná firma vytváří příznivé podmínky pro pracovní činnost svých zaměstnanců, ale v posilování a vyzdvihování firemní kultury má nedostatky. Důvodem je slabá komunikace vedení cílů, hodnot a celé filozofie firmy. Informační tok je průměrný s absencí komunikační strategie, což způsobuje výskyt komunikačního šumu a nejednotného komunikačního kanálu. Tyto vnitřní faktory výrazně ovlivňují efektivnost

interní komunikace a také výkon firmy, protože zaměstnanci musí věnovat čas zjišťování principů fungování komunikačních procesů a nástrojů sami.

Na interní komunikaci mají vliv i vnější faktory, tedy prostředí, v němž firma uskutečňuje svou podnikatelskou činnost. Z této analýzy vyplynulo, že firma je poměrně v příznivém prostředí, které poskytuje dostatek kvalifikovaných zaměstnanců, snadný přístup k moderním technologiím díky intenzivnímu rozvoji vědy a výzkumu. Česká republika zaznamenává ekonomický růst, což příznivě ovlivňuje fungování firmy. Je možné hodnotit vnější faktory za příznivé.

V definování slabých a silných stránek vyšly následující výsledky. Firma disponuje s vysoce kvalifikovanými zaměstnanci, kteří jsou soudržní a loajální. Dokáže využívat efektivně možnosti na prezentování firmy ve formě přednášek, workshopů a konferencí, na kterých předává své poznatky z online marketingu a tvorby webů. Ze slabých stránek se zjistilo, že firma věnuje málo pozornosti celkovému zformalizování komunikačních procesů v podobě komunikační strategie.

Zaměstnanci firmy neumí jasně definovat cíle a hodnoty firmy a cítí z nich jednostranné zaměření na zákazníka a zisk.

Komunikační nástroje používané ve firmě mají za úkol pomáhat k efektivní elektronické komunikaci. Hlavním nástrojem je informační systém INTRAX, díky kterému je možné zadávat úkoly a provádět projektový management. Doplněn je o další nástroje a to Skype, Facebook a klasický email. Firma upřednostňuje komunikaci v reálném čase, která by měla být pružná a efektivní mezi zaměstnanci. Uživatelské schopnosti pro tyto nástroje nemá každý zaměstnanec na stejné úrovni, což způsobuje rozdíly v jejich používání v pracovní činnosti. Firma používá kromě elektronických nástrojů také porady, společenské akce v podobě teambuildingů. Současné trendy udávají jiný uživatelský rozměr informačních systémů určených k interní komunikaci. Do nových nástrojů interní komunikace patří zavádění digitálních tabulí, vizualizace prostřednictvím videa a sociální média, které firma může využít k efektivnější interní komunikaci. Na základě zjištěných nedostatků systému INTRAX bylo provedeno srovnání nejvíce používaných informačních systémů mezi firmami. Toto srovnání vycházelo z firmou stanovených parametrů, které by měly systémy splňovat v případě úvah o zavedení jiného informačního systému. Porovnávání probíhalo z hlediska práce s úkoly, administrativou, způsobů komunikace, správy dokumentů a systému CRM. Jako nejlepší se jeví

system Teamwork, který splňuje všechny požadavky firmy, což firmě usnadní proces výběru komunikačního a informačního nástroje.

Strukturované rozhovory analyzovaly do hloubky problémy interní komunikace, což vytvořilo pevnou informační základnu pro následné návrhy a doporučení na její zlepšení. Z dílčích otázek vyplývají následující závěry, které potvrzují tvrzení z obecné analýzy a analýzy komunikačních procesů a nástrojů:

- Vybraná firma nemá formalizované procesy, což způsobuje časové ztráty ve výkonu zaměstnanců.
- Komunikační propojení všech oddělení a vedení je jednoznačné a efektivní.
- Proces adaptace nového zaměstnance není dostatečně definovaný a nastavený.
- Vedení nedostatečně komunikuje cíle, hodnoty a filozofii firmy směrem k zaměstnancům.
- Zaměstnanci neumí jednoznačně definovat cíle a hodnoty firmy.
- Informačnímu systému INTRAX chybí několik potřebných funkcionalit.
- Zaměstnanci firmy mají možnost komunikovat několika komunikačními nástroji, což zlepšuje pracovní proces.
- Vedení firmy nevytváří prostor pro zpětnou vazbu.

## 5 Vytvoření procesní mapy vybrané firmy

Při analýze procesů se používají také procesní mapy, které zlepšují přehlednost procesů, a tím vytvářejí prostor pro jejich optimalizaci. Jelikož firma nemá jasné stanovené ani vizuálně vytvořené procesy, v návrhové části se podoba takového modelu navrhuje. Umožní lepší přehled na fungování ve vybrané firmě a zároveň usnadní hledání kritických míst v procesech.

Následující označení se používají při tvorbě procesní mapy, které budou využity při tvorbě takového procesního modelu.

- aktivita – popisuje každou činnost v procesu
- pracovník – symbol pro popis činnosti pracovníka přiřazeného k činnosti
- událost – stav nebo výsledek, v jakém se proces nachází
- vstup/výstup činností
- proces – znázorňuje proces nebo podproces
- rozhodnutí – označuje rozhodovací proces, přičemž nastane buď jedna situace, nebo ta druhá, nebudou pokračovat zároveň

Na základě pozorování, diskuze a informací z interních materiálů společnosti, byla vytvořena procesní mapa u základní činnosti konkrétně daňového oddělení. Kdy se vychází ze zahájení procesem kontaktu s potenciálním klientem. Při oboustranném zájmu o spolupráci vypracuje právní oddělení smlouvu, která se následně podepíše. Na základě smluvních podmínek probíhá proces plnění smluvních procesů (v tomto případě u daňového oddělení probíhá účetní činnost). V případě souladu a souhlasu, se dané činnosti opakují. Na základě vykázané činnosti poskytování služeb, zajišťuje interní oddělení vyúčtování služeb vůči klientovi (dle smlouvy). Procesní mapa byla pro větší přehlednost zvětšena a umístěna do přílohy diplomové práce.



Obr.5.1 Symboly typů procesů v procesní mapě

Zdroj: Vlastní zpracování v programu Attis

## 6 Doporučení vyplývající z analýzy procesů

Na základě výše uvedených informací navrhuji firmě následující:

### **Zaměstnanci a vedení**

- Zviditelnit cíle, hodnoty a filozofii firmy prostřednictvím vizualizace na pracovišti.
- Prezentace úspěšných projektů a zaměstnanců na viditelném místě pro lepší motivaci.
- Vytvořit cestu bezprostřední zpětné vazby v podobě anonymních průzkumů, ale i osobních rozhovorů.
- Vzdělávání zaměstnanců v nových technologiích přes workshopy a přednášky.

### **Komunikační nástroje**

- Doplnit informační systém komunikačními aplikacemi pro dorozumívání v reálném čase.
- Zavedení digitální tabule zobrazující různé druhy informací.
- Měsíční newsletter o úspěších firmy, jednotlivých zaměstnancích a různých vzdělávacích událostech nebo technologických novinkách.
- Vizualizace informací prostřednictvím videí.

### **Informační systém**

- Změna informačního systému INTRAX na systém Teamwork.
- Intenzivní zaškolení do informačního systému.
- Přístup do intranetu z externí sítě a z různých zařízení.
- Umístění podrobně vypracovaných informačních manuálů do systému a seznam nejčastějších otázek o funkcích systému.

### **Procesy**

- Formalizace a nastavení procesů přes procesní mapy, které budou snadno dostupné k informačním systémům.

- Zavedení procesu adaptace nového zaměstnance.
- Vypracování komunikační strategie a plánu.
- Vypracování vzdělávacího procesu každého zaměstnance.

Z analýzy procesů vyplynul problém, že firma nemá formalizované procesy, které by se daly brát jako informační základna pro jejich samotnou optimalizaci. Na základě tohoto nedostatku a zároveň potřeby byla navržena procesní mapa, která znázorňuje celý proces uvnitř firmy.

V oblasti procesů by měl být vytvořen také proces adaptace nového pracovníka, který by především dostal vypracované materiály, které ho uvedou do fungování celé firmy. Navrhovaná je forma v podobě dokumentace nebo v podobě krátký videí, což jej seznámí s pracovními činnostmi spojenými s jeho pozicí ve firmě. V souvislosti s podklady pro nového pracovníka je potřeba vytvořit kompletní komunikační plán, který bude definovat komunikační nástroje ve firmě, procesy a výstupy. Struktura plánu by měla obsahovat komunikační cíle, strategii, nástroje, rozpočet, časový plán, kontrolu a hodnocení. Vypracování vzdělávacího procesu pro každého zaměstnance souvisí se zavedením komunikačních nástrojů prostřednictvím přednášek a workshopů. Tento proces by zahrnoval postup činností, které by měl pracovník dělat, aby dosáhl co nejvíce bodů ve svém vzdělávacím skóre a získal tak možnost se zúčastnit školení, konferencí a veletrhů.

## 7 Závěr

Cílem této práce bylo nalézt odpověď na otázku, jak ve vybrané firmě zmapovat a následně zlepšit procesy. Na základě této otázky se zpracovala literární rešerše z problematiky procesní analýzy a interní komunikace. Dále následoval teoretický přehled o obecných procesech, které mohou být zjištěny ve většině společností, dále komunikačních procesech a jejich modelování. Nabyté poznatky se aplikovaly do praktické části práce, kde se hledala odpověď na hlavní výzkumnou otázku, a to pomocí obecné analýzy firmy, analýzy její komunikačních nástrojů, definováním procesů ovlivňujících interní komunikaci pomocí rozhovorů se zaměstnanci firmy.

Praktická část nejprve představila firmu a její činnost. Dále byla vypracována PEST analýza, Porterova analýza pěti konkurenčních sil, abychom zjistili rámec, prostředí, ve kterém se firma nachází. Společnost poskytuje služby na otevřeném trhu a působí na ni vnější síly, jež následně ovlivňují a formují procesy uvnitř firmy. Zpracován byl také diagram příčin a následků, kdy se za hlavní problém považuje záměna nebo špatné vyhodnocení dat, což by mohlo vést ke značným finančním ztrátám a následné ztrátě dobré reputace společnosti, která je v tomto oboru klíčová. Následně definovala útvarové a procesní struktury, kde se definovaly hlavní procesy ovlivňující interní komunikaci. Poté všeobecná analýza proběhla v podobě analýzy 7S a rozboru silných a slabých stránek interní komunikace. Zjistilo se, že firma je stabilní a konkurenceschopná, avšak na slabé úrovni má interní procesy a pracují v ní zaměstnanci, kteří nejsou ztotožnění s firemními cíli a hodnotami. Z hlediska procesů ve firmě nejsou formálně nastavené procesy, což může způsobovat u zaměstnanců snížený pracovní výkon. Definovány byly hlavní procesy týkající se řízení, právních služeb, daňových služeb a podpůrných služeb důležitých pro chod společnosti. Pro dané procesy byly stanoveny konkrétní vstupy a výstupy. K tomuto účelu posloužilo vypracování procesní mapy, pro lepší obecné pochopení služeb a jejich jednotlivých kroků. V rámci analýzy komunikačních nástrojů se zjistilo, že firma se snaží využívat stávající nástroje pro dorozumívání se, ale zavedení nových nástrojů nemá podložené kvalitním školením pracovníků. Analýza také ukázala, že aktuální informační systém není vyhovující vzhledem k potřebám firmy. Z tohoto důvodu bylo provedeno srovnání nejpoužívanějších komunikačních systémů, které prošly hodnocením. Výsledky potvrdily zastaralost aktuálního nástroje, který firma používá ke komunikaci. Nejvíce splňoval stanovené parametry nástroj Teamwork, který je firmě doporučen na implementaci.



Následně z rozhovorů vyplynulo několik problémů, a to především s chápáním firemních cílů, hodnot a nesprávně nastavených procesů a také s ovládáním informačního systému, co jen potvrzuje fakt, že je třeba, aby firma tento nástroj vyměnila. Po kompletní analýze interní komunikace bylo možné vyhodnotit všechny zjištěné informace. Na základě všech těchto zjištění a analýz se vytvořila doporučení a návrhy na zlepšení procesů.

## Seznam použité literatury

### Odborná kniha

AHMED, Ashfaque. Software project management: a process-driven approach. Boca Raton: CRC Press, c2012. ISBN 978-1439846551.

BASL, Josef, Miroslav TŮMA a Vít GLASL. Modelování a optimalizace podnikových procesů. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. ISBN 80-7082-936-2.

BROCKE, Jan. Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods, and Information Systems. Springer; 2010. ISBN 978-3642264559.

CONGER, Sue. Process Mapping and Management. Business Expert Press; 2 edition, 2015. ISBN 978-1631571145.

COWAN, David. Strategic internal communication: how to build employee engagement and performance. Philadelphia, PA: KoganPage, 2014. ISBN 978-0749470111.

DARWISH, Ali. Business Process Mapping: A Guide to Best Practice. Writescope Publishers, 2012. ISBN 978-0987070999.

DYMOND, Kenneth M. A guide to the CMMI: interpreting the Capability Maturity Model Integration. 2nd ed., rev. for CMMI for development, V1.2, with Dymond diagrams. Annapolis, Md.: Process Transition International, 2007. ISBN 978-0964600867.

GLYKAS, Michael. Business Process Management: Theory and Applications. Heidelberg: Springer, 2013. ISBN 978-3642284083.

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK. Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7.

HUČKA, Miroslav. Modely podnikových procesů. V Praze: C.H. Beck, 2017. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-468-1.

JACKA, J. Mike a Paulette J. KELLER. Business process mapping workbook: improving customer satisfaction. Hoboken, N.J.: Wiley, c2009. ISBN 978-0470446287.

KUMAR, Akhil. Business process management. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, 2018. ISBN 978-1138181854.

MAHMOOD, Zaigham. Cloud computing: methods and practical approaches. New York, NY: Springer Berlin Heidelberg, 2013. ISBN 978-1447151067.

NANDYAL, S. CMMI. MC GRAW HILL, 2019. ISBN 978-0070680814.

OULD, Martyn A. Business process management: a rigorous approach. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press, c2005. ISBN 978-0929652276.

QUIRKE, Bill. Making the Connections: Using Internal Communication to Turn Strategy into Action. Routledge, 2008. ISBN 978-0566087806.

SMITH, Lyn a Pamela MOUNTER. Effective internal communication. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2008. ISBN 978-0749452650.

SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1679-4.

TUČEK, David, Martin HRABAL a Lukáš TRČKA. Procesní řízení v praxi podniků a vysokých škol. Praha: Wolters Kluwer, 2014. ISBN 978-80-7478-674-7.

VILLAFIORITA, Adolfo. Introduction to software project management. Boca Raton: CRC Press, Taylor & Francis Group, [2014]. ISBN 978-1466559530.

WESKE, Mathias. Business process management: concepts, languages, architectures. 2nd ed. New York: Springer, c2012. ISBN 978-3642286155.

WYSOCKI, Robert K. Executive's guide to project management: organizational processes and practices for supporting complex projects. Hoboken, N.J.: John Wiley, c2011. ISBN 978-1118004074.

### **Článek v odborném časopise nebo ve sborníku z konference**

BAXA, Jaromír. What the Data Say about the Effects of Fiscal Policy in the Czech Republic. In: *Mathematical Methods in Economics 2010: 28th International Conference*. České Budějovice: University of South Bohemia in České Budějovice, 2010, s. 24. ISBN 978-80-7394-218-2.

ČAPEK, Jan. Comparing the Fit of New Keynesian DSGE Models. *Central European Review of Economic Issues Ekonomická revue*. 2010, č. 4, s. 207. ISSN 1212-3951.

ODIN, Y., ODIN, N. and P. VALETTE-FLORENCE. Conceptual and Operational Aspects of Brand Loyalty: an Empirical Investigation. *Journal of Business Research*. 2001, 53(2), 75-84. ISSN 0148-2963.

SRBECKÁ, Gabriela. Rozvoj kompetencí studentů ve vzdělávání. *Inflow: information journal* [online]. 2010, roč. 3, č. 7 [cit. 2010-08-06]. ISSN 1802-9736. Dostupné z: <http://www.inflow.cz/rozvoj-kompetenci-studentu-ve-vzdelavani>

ŠIMŠA, Jaromír. Důkazy beze slov. In: TROJÁNEK, A., J. NOVOTNÝ a D. HRUBÝ, eds. *Matematika, fyzika a vzdělávání: sborník z XI. semináře o filozofických otázkách matematiky a fyziky*. Velké Meziříčí: Komise pro vzdělávání učitelů matematiky a fyziky JČMF, 2004, s. 64-78. ISBN 80-214-2601-2.

### **Elektronické dokumenty a ostatní**

ČESKÁ NÁRODNÍ BANKA. ČNB: *Záznam z jednání bankovní rady ČNB ze dne 25. března 2010* [online]. ČNB [25. 3. 2010]. Dostupné z: [http://www.cnb.cz/cs/menova\\_politika/br\\_zapisy\\_z\\_jednani/2010/cmom\\_100325.html](http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/br_zapisy_z_jednani/2010/cmom_100325.html)

ČSN ISO 690. *Informace a dokumentace – Pravidla pro bibliografické odkazy a citace informačních zdrojů*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2011. 40 s. Třídící znak 01 0197.

ATTIS. *BPM-Procesní řízení organizace* [online]. Olomouc, 2015 [cit. 10. 02. 2020]. Dostupné z: <https://www.attis.cz/software/attis-bpm-procesni-rizeni-organizace>

### **Seznam tabulek**

Tab. 3.1 Možné kvantitativní a kvalitativní ukazatele benchmarkingu

### **Seznam obrázků**

Obr. 2.1 Prostředí ATTIS 4

Obr. 3.1 Schéma průběhu procesu

Obr. 3.2 Postup průběžné optimalizace podnikových procesů

Obr. 3.3 Postup při reengineeringu

Obr. 3.4 Model úrovně CMMI

Obr. 4.1 BDO ČR

Obr. 4.2 Organizační struktura BDO Tax a.s.

Obr. 4.3 Organizační struktura BDO TAX a.s. (Interní oddělení)

Obr. 4.4 Diagram příčin a následků (Ishikava diagram) správnosti dat

Obr. 4.5 Seznam procesů

Obr. 5.1 Symboly typů procesů v procesní mapě

## Seznam zkratek:

ČNB – Česká Národní Banka

GDPR – General Data Protection Regulation

IFRS – International Financial Reporting Standards

TQM – Total Quality Management

TPS – The Toyota company Production System

ISAC Information System work and Analysis of Change

BPR – Business Process reengineering

ERP – Enterprise Resource Planning

BI – Business Intelligence

CRM – Customer Relationship Management

SLA – Service Level Agreement

ASP – Application Service Provider

SaaS – Software as a service

PaaS – Platform as a service

CMMI – Capability Maturity Model Integration

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на vědomí, že odevzdáním diplomové (bakalářské) práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- беру на vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24.4.2020

.....  
jméno a příjmení studenta

## Seznam příloh

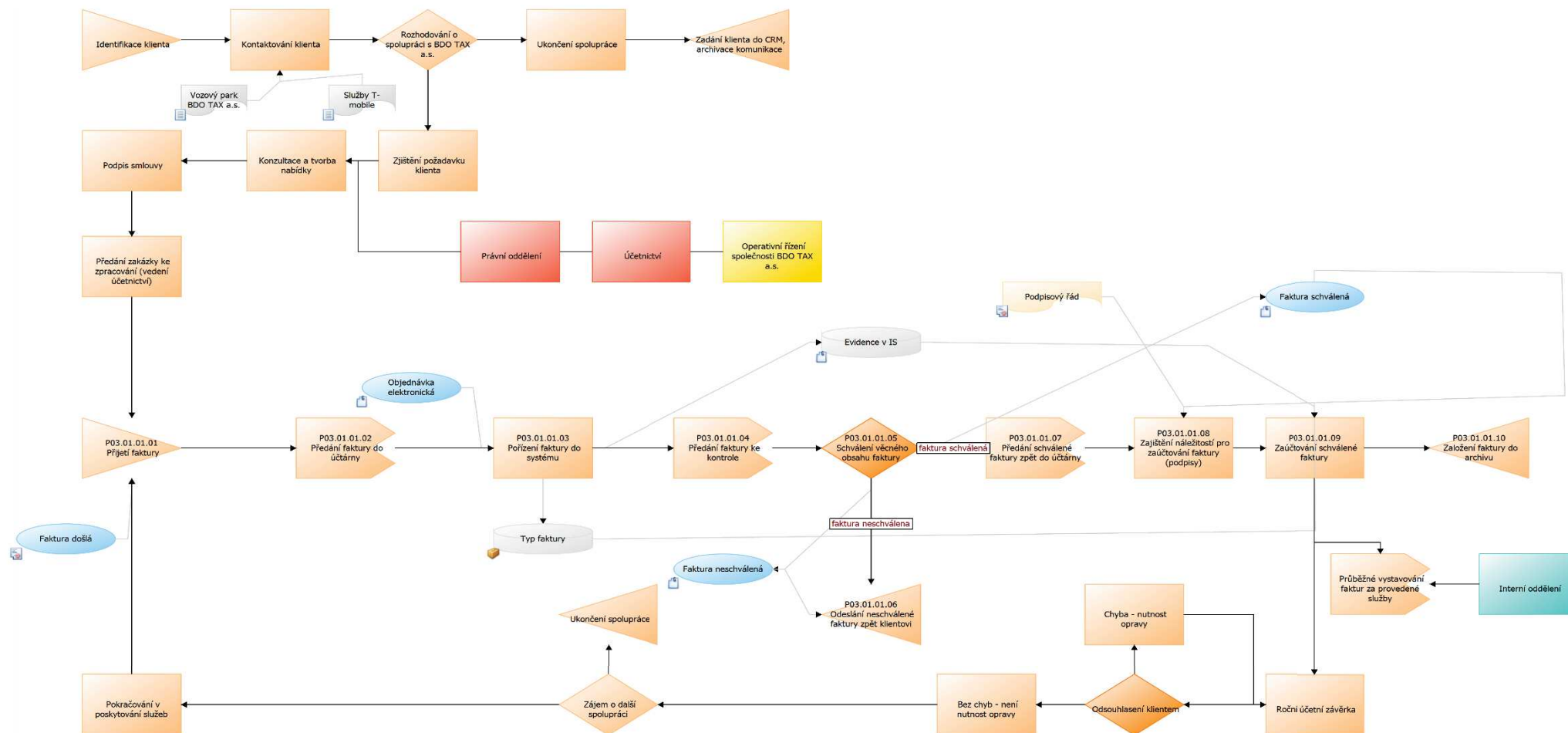
Příloha 1 Procesní mapa základní činnosti

Příloha 2 Řídící procesy

Příloha 3 Hlavní procesy

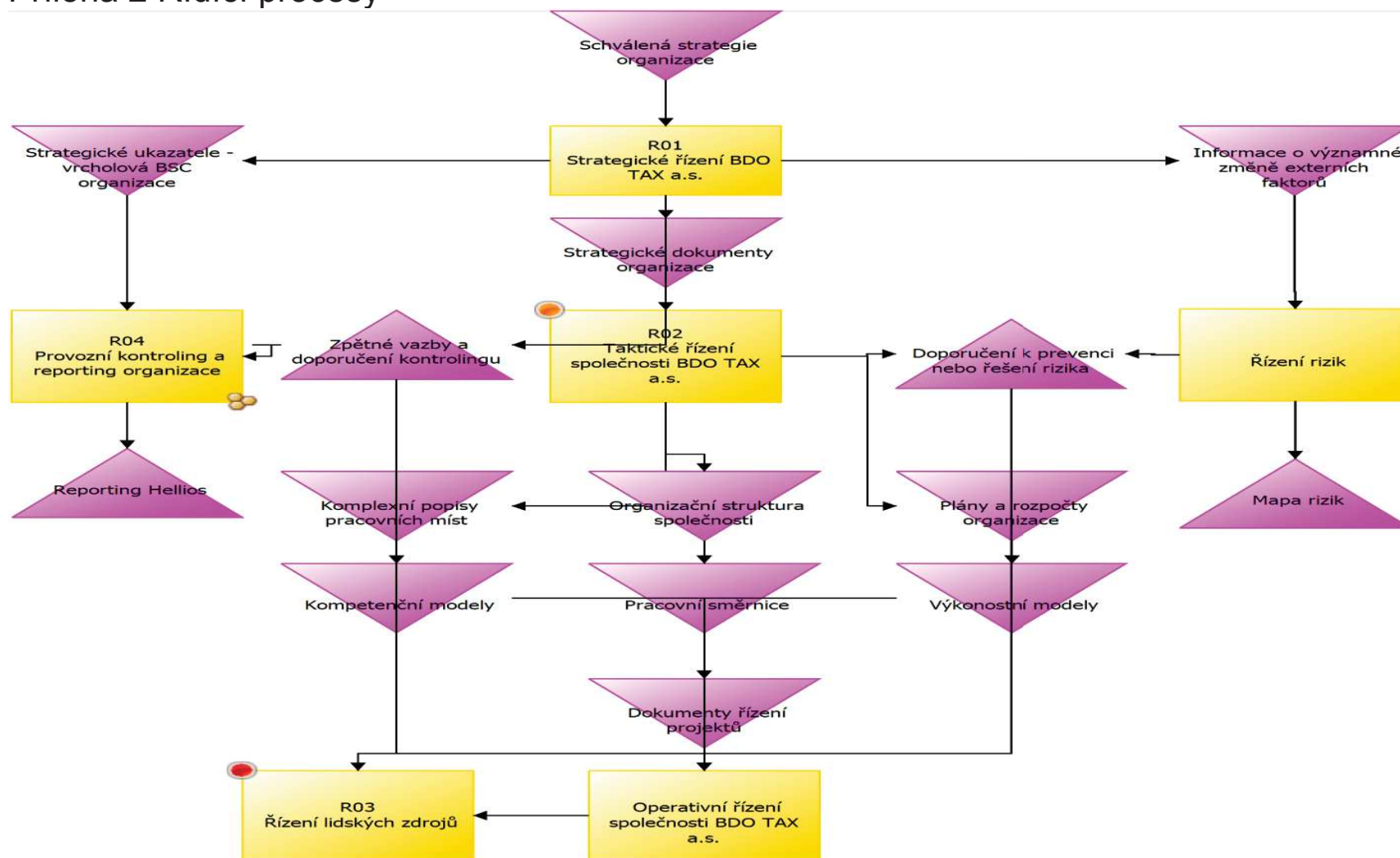
Příloha 4 Podpůrné procesy

## Příloha 1 Procesní mapa základní činnosti

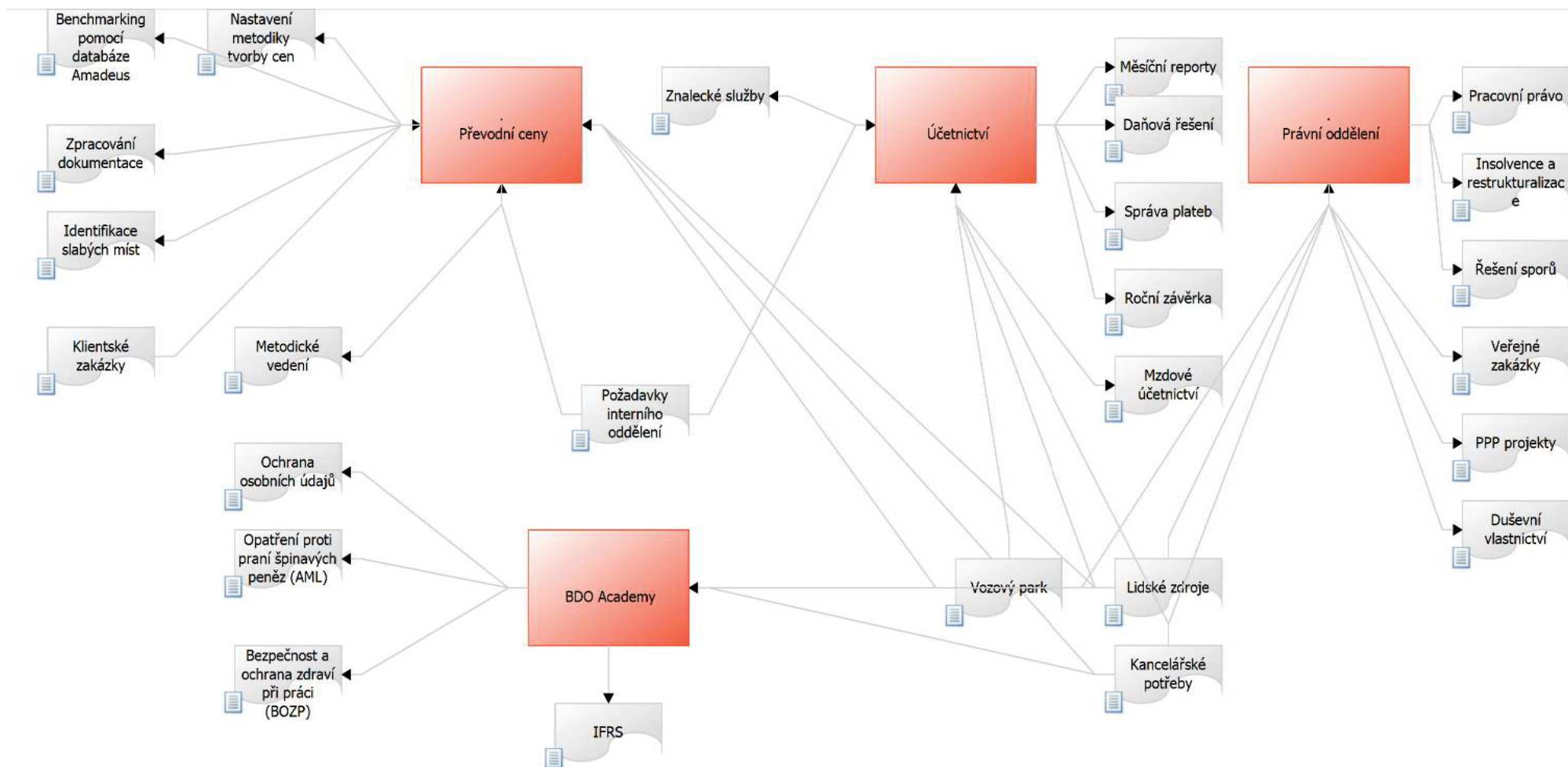




## Příloha 2 Řídící procesy



## Příloha 3 Hlavní procesy



## Příloha 4 Podpůrné procesy

